Anna Rakowska



RÓŻNORODNOŚĆ ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJI

istota • dylematy • wyzwania

Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej

RÓŻNORODNOŚĆ ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJI

istota · dylematy · wyzwania

RÓŻNORODNOŚĆ ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJI
istota · dylematy · wyzwania

UMCS
WYDAWNICTWO

Anna Rakowska

RÓŻNORODNOŚĆ ZASOBÓW LUDZKICH W ORGANIZACJI

istota · dylematy · wyzwania

Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej
Lublin 2021

Recenzenci
prof. dr hab. Beata Glinka, Uniwersytet Warszawski
prof. dr hab. Aleksy Pocztowski, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

Redakcja wydawnicza
Damian Gocół

Redakcja techniczna
Agnieszka Muchowska

Projekt okładki i stron tytułowych
Krzysztof Trojnar

Skład
Wojciech Bobrowicz

Grafika na okładce: pixabay.com

ISBN 978-83-227-9532-3

Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej
ul. Idziego Radziszewskiego 11, 20-031 Lublin
tel. 81 537 53 04
www.wydawnictwo.umcs.eu
e-mail: sekretariat@wydawnictwo.umcs.lublin.pl

Dział Handlowy
tel./faks 81 537 53 02
Księgarnia internetowa: www.wydawnictwo.umcs.eu
e-mail: wydawnictwo@umcs.eu

Druk i oprawa
„Elpil", ul. Artyleryjska 11, 08-110 Siedlce

Spis treści

Wstęp 9

ROZDZIAŁ 1. Różnorodność pracowników i zarządzanie różnorodnością pracowników – geneza, podejścia i nurty badawcze 21

1.1. Różnorodność pracowników dawniej i dziś – od polityki antydyskryminacyjnej i wyrównywania szans do zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji 21

1.2. Różnorodność pracowników w trzech nurtach badawczych 28

1.2.1. Nurt główny teorii różnorodności pracowników 28

1.2.2. Nurt krytycznych studiów nad różnorodnością 31

1.2.3. Nurt pragmatyczny 34

1.3. Organizacyjne systemy klasyfikacji zróżnicowania pracowników . . . 36

1.4. Koncepcja demografii relacyjnej 43

1.5. Różnorodność pracowników jako zasób organizacji 48

1.6. Podsumowanie rozdziału 51

ROZDZIAŁ 2. Płeć jako wymiar różnorodności zasobów ludzkich 55

2.1. Reprezentacja kobiet w życiu gospodarczym i społecznym 55

2.2. Płeć w organizacji – sześć dekad badań 62

2.3. Determinanty udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych . . . 73

2.4. Udział kobiet w zarządzaniu a wyniki organizacji – przegląd badań . . 79

2.5. Kapitał ludzki i kapitał społeczny kobiet w organizacji 90

2.6. Podsumowanie rozdziału 99

ROZDZIAŁ 3. Zarządzanie pracownikami w różnym wieku 105
3.1. Wiek jako zmienna w badaniach nad różnorodnością pracowników 105
3.2. Wiek jako konstrukt społeczno-kulturowy 108
3.3. Wiek subiektywny pracowników z perspektywy organizacyjnej 112
3.4. Pozostałe kategorie wiekowe i typizacje wieku pracowników 120
3.4.1. Pracownik „dojrzały" „starszy" i „młodszy" 120
3.4.2. Generacje pracowników 122
3.4.3. Grupy wiekowe w badaniach i etapy kariery zawodowej 124
3.4.4. Fazy kariery zawodowej 126
3.5. Relacyjna demografia wiekowa – stereotypy i metastereotypy 127
3.6. Aktywne starzenie się i praktyki zarządzania pracownikami w różnym wieku. 136
3.7. Podsumowanie rozdziału 142

ROZDZIAŁ 4. Kulturowa różnorodność pracowników 147
4.1. Konceptualizacja pojęcia różnorodności kulturowej 147
4.2. Różnorodność kulturowa i zarządzanie różnorodnością kulturową – obszary badawcze 152
4.3. Badania komparatywne równości i różnorodności 174
4.3.1. Rozwijanie konstruktu i testowanie teorii 176
4.3.2. Identyfikacja najlepszych praktyk 177
4.3.3. Wskaźniki i organizowanie wiedzy na temat różnorodności na poziomie międzynarodowym 178
4.3.4. Identyfikacja wzorców i trendów 179
4.4. Podejścia do zarządzania różnorodnością kulturową w organizacji 181
4.5. Różnorodność kulturowa w perspektywie zmian demograficznych i technologicznych 183
4.6. Podsumowanie rozdziału 189

ROZDZIAŁ 5. Zarządzanie różnorodnością pracowników w organizacji . . . 193
5.1. Cele i praktyki zarządzania różnorodnością pracowników 193
5.2. Modele zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacjach 202
5.3. Efekty działań na rzecz różnorodności w miejscu pracy 219

5.4. Zamierzone i niezamierzone efekty wdrażania praktyk zarządzania różnorodnością 223
5.5. Skuteczność praktyk różnorodności z perspektywy organizacji i pracownika 231
5.6. Rola kadry zarządzającej i kierowniczej w zarządzaniu różnorodnością pracowników 240
5.7. Podsumowanie rozdziału 245

Zakończenie 249

Bibliografia 257

Załącznik – Publikacje z bazy Web of Science 1990–2020 343

Wstęp

Koncepcja różnorodności[1] pracowników jest rozwijana od sześciu dekad przez przedstawicieli kilku dyscyplin w dziedzinie nauk społecznych. W tym czasie nieustannie jest wzbogacana o nowe osiągnięcia badawcze, które często są odpowiedzią na zachodzące zmiany. Także obecnie obserwowane zmiany zmuszają do refleksji nad dalszym rozwojem teorii różnorodności pracowników.

Przede wszystkim globalizacja, przyspieszony rozwój technologii i silne ruchy migracyjne mają wpływ na konwersję w środowisku pracy. W wielu krajach rynek pracy jest coraz bardziej zróżnicowany kulturowo. Dotyczy to także Polski. Pojawienie się pandemii SARS-CoV–2 znacznie przyśpieszyło wirtualizację pracy. Mieszanie się i wzajemne przenikanie kultur obserwuje się także w wirtualnej przestrzeni pracy.

W ostatnich latach nastąpił dynamiczny rozwój robotyki, a powstanie humanoidalnych robotów wpłynęło na pojawienie się koncepcji mechanicznej tożsamości. W związku z tym pojawiły się nowe pytania badawcze. Społeczne skutki wyglądu robotów stanowią już bazę dla nowych badań w obszarze interakcji między człowiekiem i robotami (ang. *HRI, Human Robot Interactions*).

Równie ważnym aspektem rynku pracy jest starzenie się europejskiego społeczeństwa i konieczność opracowania strategii w obszarze

---

[1] W literaturze polskojęzycznej występuje problem różnego tłumaczenia terminu *diversity*. Można spotkać się z przekładami takimi jak: różnorodność pracowników, różnorodność zatrudnionych, zróżnicowanie pracowników, różnorodność w miejscu pracy, które w tym opracowaniu traktowane są jako synonimy.

aktywnego starzenia się społeczeństwa. Istnieje potrzeba poszukiwania najlepszych praktyk zarządzania pracownikami w różnym wieku.

Mając na uwadze powyższe zmiany, wydaje się, że koncepcja różnorodności pracowników jest bardzo przydatna dla rozwiązywania współczesnych problemów społecznych. Może być wykorzystywana do zarządzania coraz bardziej zróżnicowanymi zasobami ludzkimi w organizacjach[2]. Na temat różnorodności pracowników oraz różnorodności zasobów ludzkich powstało wiele publikacji zarówno zagranicznych, jak i polskich. Dotychczasowy dorobek badawczy jest bogaty i jednocześnie zatomizowany. Jest on równolegle rozwijany w kilku pokrewnych dyscyplinach naukowych z dziedziny nauk społecznych, w tym także w naukach o zarządzaniu i jakości. Dla zrozumienia i rozwiązywania współczesnych problemów różnorodności pracowników w organizacji trzeba korzystać z osiągnięć pokrewnych dyscyplin.

Z przeglądu literatury wynika, że poglądy reprezentantów nauk o zarządzaniu dotyczące efektów zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi w organizacji są niespójne, co powoduje potrzebę dalszej eksploracji. W niektórych przypadkach brak jednoznaczności poglądów może wynikać z przyjętej metodyki badawczej. Można to tłumaczyć stosowaniem teorii różnorodności typowych dla odmiennych dyscyplin. W niniejszym opracowaniu zostaną zaprezentowane poglądy i teorie odnoszące się do zagadnienia różnorodności pracowników w zarządzaniu nawiązujące do dorobku kilku dyscyplin w dziedzinie nauk społecznych. Poza przedstawicielami nauk o zarządzaniu i jakości prace badawcze w obszarze różnorodności pracowników podejmują ekonomiści,

[2] Należy odróżniać pojęcia „różnorodność pracowników", „zarządzanie różnorodnością pracowników" oraz zarządzanie „różnorodnością zasobów ludzkich". „Różnorodność pracowników" jest koncepcją powstałą w latach 60. XX wieku w USA wskazującą na istnienie różnic między pracownikami ze względu na ich cechy jednostkowe (wówczas przede wszystkim rasa, płeć). „Zarządzanie różnorodnością" zatrudnionych narodziło się w latach 80. w USA i wiąże się z praktykami i modelami wywodzącymi się z polityki równych szans będącej reakcją na przejawy dyskryminacji na rynku pracy oraz defaworyzowanie niektórych grup pracowników (ze względu na posiadane cechy jednostkowe). Koncepcja zarządzania „różnorodnością zasobów ludzkich" w organizacji powstała później (lata 90.). Jest to podejście do różnorodności pracowników traktowanej w kategoriach zasobu organizacji i w związku z tym stanowiącej jeden z obszarów zarządzania w organizacji. Wiążą się z tym określone cele oraz konsekwencje i efekty dla organizacji oraz pracowników, których ostateczne występowanie zdeterminowane jest wieloma różnymi czynnikami. W związku z tym poszukuje się modeli optymalizacji wykorzystania tego organizacyjnego zasobu.

socjolodzy, psycholodzy, gerontolodzy, przedstawiciele nauk politycznych, kulturoznawcy czy prawnicy, czyli badacze reprezentujący dziedzinę nauk społecznych.

Dominującą właściwością obiektów badań nauk społecznych – ludzi, organizacji, społeczeństw – jest ich złożoność. Multidyscyplinarne i wielostronne spojrzenie na zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji stwarza możliwości oceny problemów z wielu perspektyw i pozwala na dokładniejszą interpretację badanych zjawisk. Można to porównać z kalejdoskopowym spojrzeniem na problem. Jednakże takie podejście wiąże się także z trudnościami. Często w gąszczu teorii i poglądów trudno jest wypracować rozwiązanie, które jednocześnie byłoby satysfakcjonujące metodologicznie i akceptowalne z punktu widzenia praktyki zarządzania. Nauka o zarządzaniu i jakością jest dyscypliną naukową, która powinna opierać się na umiejętności właściwego łączenia teoretycznej wiedzy z jej zastosowaniem. W praktyce stawia się na to, aby dysponując zróżnicowanymi zasobami, uzyskać we właściwym czasie określone korzyści.

Mając na uwadze zawiłość problematyki różnorodności i interdyscyplinarność tego zagadnienia, w niniejszym opracowaniu zaprezentowano zidentyfikowane w dostępnej literaturze naukowej kluczowe osiągnięcia badawcze dotyczące efektów zarządzania zróżnicowanymi zasobami w organizacji. Uwzględniono zarówno negatywne, jak i pozytywne efekty różnorodności oraz zamierzone i niezamierzone ich rezultaty. Ocena efektów została zaprezentowana nie tylko z perspektywy organizacji, ale także zespołów i pracowników. Brak spójności między wynikami wdrażanych praktyk na rzecz zarządzania różnorodnością na poziomie jednostki oraz organizacji jest dobrym punktem wyjścia do wyjaśnienia rozbieżności poglądów dotyczących korzyści z różnorodności w organizacji. Prezentowana książka jest próbą wyjaśnienia, dlaczego wypracowanie uniwersalnego modelu teoretycznego zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji jest trudne i wymaga spojrzenia z co najmniej kilku punktów widzenia.

Koncepcja zarządzania różnorodnością pracowników jest rozwijana od lat 80. XX wieku. Początkowo budziła zainteresowanie głównie w Stanach Zjednoczonych, gdzie wywodziła się z teorii polityki społecznej równości i różnorodności rozwijanej w tym kraju od lat 60. W Europie zarządzanie różnorodnością zyskało popularność w latach 90., a od końca XX wieku jest podejmowane także w Polsce. Dynamiczne nasilenie badań obserwuje

się w ostatnich dwóch dekadach. Na rozwój koncepcji zarządzania różnorodnością pracowników w organizacji wpływ miały popularne w latach 80. i 90. badania w obszarze międzynarodowego i międzykulturowego zarządzania (Hofstede, 1983) oraz ciesząca się wielkim zainteresowaniem teoria zarządzania zasobami ludzkimi (ZZL) (Guest, 1987; 1990). Istotną rolę odegrały badania dostarczające dowodów na pozytywne związki zarządzania zasobami ludzkimi z wydajnością organizacji. Takie wnioski zostały przyjęte z uznaniem przez badaczy różnorodności zasobów ludzkich w organizacji.

Pierwsze amerykańskie prace na temat zarządzania różnorodnością dotyczyły heterogeniczności siły roboczej. Później pojawiła się koncepcja zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich. Dzisiejszy dorobek w tym obszarze, mieszczący się w dyscyplinie nauk o zarządzaniu, został ukształtowany przede wszystkim przez badaczy zajmujących się międzykulturowym i międzynarodowym zarządzaniem oraz przez naukowców podejmujących prace badawcze w ZZL. Dorobek ten był wzbogacany i uzupełniany myślą badawczą wywodzącą się z innych dyscyplin – przede wszystkim socjologii organizacji i psychologii organizacji.

W dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości zasób badań dotyczących różnorodności pracowników jest kształtowany zarówno w nurcie teoretycznym (studia krytyczne w naukach o zarządzaniu, np. Tatli, 2011) oraz na każdym poziomie nurtu praktycznego. Na przykład na poziomie strategicznym może to być koncepcja zrównoważonego zarządzania zasobami ludzkimi na rynkach międzynarodowych (Pocztowski, 2016, s. 309) czy badania nad czynnikami sukcesu przedsiębiorstw prowadzonych przez imigrantów w Polsce i za granicą (Glinka i Jelonek, 2020). Na poziomie operacyjnym można wskazać badania zorientowane na zachowania organizacyjne i pracę w zespołach (Joshi i Neely, 2018). Z kolei na poziomie funkcjonalnym można wymienić zarządzanie pracownikami w różnym wieku (Moczydłowska, 2014) czy pracownikami zróżnicowanymi ze względu na kraj pochodzenia (Przytuła, 2018).

Koncepcja różnorodności zasobów ludzkich, podobnie jak inne teorie w dziedzinie nauk społecznych, pozostaje pod dużym wpływem czynników kontekstowych, przede wszystkim otoczenia społecznego i kulturowego. Dlatego rozwój teorii różnorodności, w tym testowanie konstruktów i weryfikowanie modeli teoretycznych w krajach o odmiennej kulturze i uwarunkowaniach społeczno-politycznych, jest trudnym zadaniem badawczym. W przypadku gdy mamy do czynienia z inną

kulturą niż tzw. kultura zachodnia, w której narodziła się koncepcja różnorodności, konieczna jest refleksja i jakościowe, wieloaspektowe spojrzenie na problem. Dlatego nie można bezpośrednio przenosić osiągnięć teorii różnorodności pracowników z jednego kraju do drugiego. Dotyczy to także celów zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich. W Stanach Zjednoczonych cele różnorodności wywodzą się z polityki społecznej i polityki równości, co wynika z uwarunkowań historycznych i politycznych tego kraju. W Europie polityka różnorodności jest częścią koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu. W związku z tymi rozbieżnościami porównywanie między krajami i kontynentami efektów organizacyjnych wynikających z zarządzania różnorodnością pracowników w organizacji może okazać się fałszywym badawczo tropem i chybionym pomysłem w praktyce zarządzania.

Analiza dorobku badawczego w obszarze różnorodności pracowników nie pozwala jednoznacznie odpowiedzieć na pytanie, czy różnorodność pracowników w organizacji jest dla niej korzystna, czy nie. Do oceny nie można bowiem stosować prostego dychotomicznego podejścia. Wiele zależy także od tego, z jakiej perspektywy oceniane są efekty – pracownika, zespołu, organizacji czy społeczeństwa.

Niniejsza książka została zbudowana wokół analizy różnorodności zasobów ludzkich widzianych z różnych perspektyw badawczych wynikających z kluczowych dla tego obszaru teorii. Skoncentrowanie się wyłącznie na osiągnięciach w dyscyplinie nauk o zarządzaniu i jakości, bez uwzględniania osiągnięć reprezentantów dyscyplin pokrewnych, zawężałoby spojrzenie na problem zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji.

Zasadniczym celem tego opracowania jest identyfikacja najważniejszych nurtów badawczych i teorii zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji ze wskazaniem ich kluczowych osiągnięć oraz określenie przyszłych kierunków rozwoju teorii różnorodności zasobów ludzkich w organizacji.

Dla tak postawionego celu głównego przyjęto następujące cele szczegółowe:

1. Identyfikacja istniejącego stanu wiedzy w zakresie różnorodności zasobów ludzkich; w tym rozpoznanie wiodących nurtów i perspektyw badawczych wykorzystywanych w badaniach nad różnorodnością pracowników i zarządzaniem zróżnicowanymi zasobami ludzkimi w organizacjach;

2. Określenie trendów w badaniach w zakresie różnorodności zasobów ludzkich i wskazanie występujących wyzwań badawczych w kontekście zachodzących zmian społecznych, technologicznych i globalizacyjnych;
3. Wskazanie kluczowych praktyk zarządzania różnorodnością w organizacji i czynników determinujących skuteczność zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi;
4. Identyfikacja zaleceń dla doskonalenia praktyki zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji.

Całość oparta jest na autorskiej analizie istniejących koncepcji różnorodności. W opracowaniach dostępnych w polskim piśmiennictwie badacze koncentrowali się przede wszystkim na pojedynczych, wybranych aspektach zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacjach. Założeniem prezentowanego studium jest, wobec mnogości opracowań na temat, ukazanie kalejdoskopowego spojrzenia na różnorodność zasobów ludzkich i przybliżenie szerokiego przeglądu postaw wobec tego zagadnienia. W związku z tym proponuje się następującą tezę: skuteczne zarządzanie zróżnicowanymi zasobami ludzkimi w organizacji wymaga interdyscyplinarnego spojrzenia na problem oraz uwzględnienia perspektywy różnych interesariuszy, w tym przede wszystkim perspektywy pracowników oraz kadry kierowniczej.

Jako metodę weryfikacji tezy zastosowano metodę systematycznego przeglądu literatury polskiej oraz zagranicznej. W monografii wykorzystano ponad 1000 pozycji z baz Web of Science, Scopus oraz Google Scholar[3]. Dzięki temu można było zidentyfikować interesujące opracowania napisane w języku polskim, które z różnych względów nie znalazły się w bazie Web of Science czy Scopus. Z uwagi na przyjętą perspektywę kalejdoskowego spojrzenia na różnorodność pracowników do analizy wybrano publikacje podejmujące problem różnorodności pracowników i zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich należące do kilku dyscyplin z dziedziny nauk społecznych. Dominują prace z nauk o zarządzaniu i jakości, ale są wśród nich także opracowania reprezentantów psychologii organizacji, socjologii organizacji, demografii społecznej, edukacji, teorii polityki czy gerontologii. Zasadniczy przegląd publikacji został zorganizowany w oparciu o wyszukiwanie w bazach tekstów, w których tytułach lub abstraktach występowały słowa kluczowe dotyczące danej problematyki

[3] Dane na dzień 9 maja 2021 roku; analizowano wyłącznie recenzowane publikacje.

(tab. 1.1)[4]. Dodatkowo wykorzystano egzemplifikację autorskich wyników badawczych dla opracowania modelu zarządzania zróżnicowanym potencjałem pracowników (rozdział 5).

Tabela 1.1. Wyniki przeglądu literatury

Rozdział	**Tytuł / liczba rekordów**	**Podstawowe hasła w słowach kluczowych lub w abstraktach**
Pierwszy	Różnorodność pracowników – od polityki równouprawnienia do zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji. Znaleziono 183 pozycje (52 w języku polskim i 131 w języku angielskim)	*Różnorodność pracowników / różnorodność zasobów ludzkich* (w sumie 42 pozycje), *teoria tożsamości / tożsamość demograficzna* (9) *Employee diversity*, *HR diversity* (103) oraz *identity theory* (20)*
Drugi	Kobiety w zarządzaniu – przegląd badań. Analizie poddano 240 pozycji	*Kobiety* oraz *zarządzanie / menedżer / kierownik / organizacja / rynek* (66 pozycji); *płeć w organizacji* (5 pozycji) *Women* oraz *manager / management / organization/ boards / entrepreneurs* (85 rekordów anglojęzycznych); *Gender* oraz *organization / management* (64 pozycje anglojęzyczne)
Trzeci	Zarządzanie pracownikami w różnym wieku – 182 rekordy, w tym 52 w języku polskim, 130 w języku angielskim	*Wiek* oraz *różnorodność / zarządzanie* (6 rekordów), *generacje / zarządzanie* (13 pozycji); *pokolenia* (13); *starszy / starzenie / młodszy / młodszy pracownik* (19); *pracownik dojrzały* (3) *Age / diversity / management* (74); *generation* (17); *old / young employee / management* (39)

[4] Wykorzystano także inne publikacje, które wprawdzie nie spełniały warunku słów kluczowych, ale uznano je za ważne; przede wszystkim publikacje traktujące o teorii organizacji i zarządzania.

Tabela 1.1. Cd.

Czwarty	Kulturowa różnorodność pracowników. Wybrano 202 pozycje, z czego 40 to teksty z bazy Web of Science**	*Kultura / organizacja / wielokulturowość* (16 pozycji), *kultura / różnorodność; imigranci / migracje* (7) *Cultural diversity* (98); *culture / organization / business* (19); *migration/ immigrant* (21); *multi culture/ multiculti* (35); *identity* (6)
Piąty	Efekty zarządzania różnorodnością pracowników w organizacji. Analizie poddano 196 pozycji	*Percepcja / praktyki różnorodności* (7); *zaangażowanie / różnorodność* (7); *różnorodność / wykorzystanie praktyk* (2); *praktyki / różnorodność* (8); *kierownik / wiek pracowników / różnorodność; efekty / efektywność ZZL* (9)*; strategiczne / ZZL* (23); *inkluzywność* (3) *Diversity practices* (20); *diversity initiatives / programmes* (15); *HRD / diversity effectiveness* (47); *diversity practices perception* (16); *age management practices / effectiveness* (12); *inclusion* (28)
* Niektóre publikacje powtarzały się w kolejnych rozdziałach, dlatego suma pozycji ze wszystkich rozdziałów przekracza 1000. ** Stan na 12 grudnia 2020 roku; wyszukiwanie zaawansowane w celu identyfikacji kluczowych obszarów badawczych. Zakres czasowy analizy to lata 1990–2020; językiem publikacji jest język angielski (brak w bazie publikacji w języku polskim). Przyjęto, że w tytule muszą występować słowa: „kultura/ kulturowy/a” I „różnorodność/ różnorodny” I „zarządzanie”. Zapis: TI=(cultur* AND diversity AND manage*).		

Źródło: opracowanie własne.

Opracowanie składa się z pięciu części, które tworzą spójną całość. W pierwszej z nich zaprezentowane zostały okoliczności i warunki, w jakich narodziła się koncepcja różnorodności pracowników, a następnie wyjaśnione uwarunkowania powstania koncepcji zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji. Scharakteryzowano główne nurty badawcze, w tym odnoszące się do teorii różnorodności pracowników – nurt podstawowy, pragmatyczny oraz nurt krytycznych studiów nad różnorodnością. Zaprezentowane zostały związane z nimi kluczowe teorie oraz osiągnięcia. Przedstawiono także zagadnienia normatywnych i nienormatywnych tożsamości demograficznych i problemy badawcze łączone z pojawianiem się niekategorycznych tożsamości demograficznych. Szczególne miejsce należy się w tych rozważaniach koncepcji demografii

relacyjnej jako stanowiącej pomost między indywidualną i organizacyjną płaszczyzną analizy efektów różnorodności. Rozdział zamykają refleksje dotyczące podejścia do różnorodności pracowników traktowanej w kategoriach zasobu organizacji i związanych z tym modeli zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich.

Struktura dalszej części opracowania, tj. kolejnych trzech rozdziałów, powstała na bazie analizy publikacji przedstawionych w rozdziale pierwszym i koncentruje się na najbardziej popularnych w literaturze i praktyce zarządzania kryteriach tożsamości pracowników, jakimi są płeć, wiek oraz pochodzenie kulturowe.

Rozdział drugi zawiera wnioski z analizy badań w obszarze udziału kobiet w zarządzaniu. Rozpoczyna go prezentacja danych dotyczących udziału kobiet w zarządzaniu i gospodarce. Informacje te są niezwykle istotne dla interpretacji później omawianych wyników badań. W tym rozdziale zamieszczona jest charakterystyka sześciu dekad badań w obszarze płci w organizacji. W szczególności zwrócono uwagę na analizę wyników dotyczących udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych. W tej części książki odnaleźć można charakterystykę kluczowych perspektyw badawczych i teorii wyjaśniających wyniki badań w tym obszarze oraz spostrzeżenia dotyczące roli kapitału społecznego kobiet w kształtowaniu kariery zawodowej.

Rozdział trzeci traktuje o zarządzaniu pracownikami w różnym wieku. Problematyka jest zasadna z uwagi na starzenie się społeczeństw wielu krajów. Rozdział ten zawiera informacje o wieku pracowników jako zmiennej wykorzystywanej w badaniach. Przyjęto założenie, że na starzenie się pracowników w organizacji można spojrzeć z perspektywy teorii funkcjonalistycznych. Dlatego dla zarządzania możliwościami pracowników w różnym wieku spojrzenie na wiek pracownika z perspektywy biologicznej jest niewystarczające. W tej części tekstu pojawia się również charakterystyka wieku z perspektywy społeczno-kulturowej i założenia teorii wieku subiektywnego, jako koncepcji wykorzystywanej w zarządzaniu zasobami ludzkimi. Poza zagadnieniami chronologii i subiektywizacji kategorii wieku w rozdziale tym poruszony zostaje problem stereotypizacji wieku pracowniczego. Istotny jest opis koncepcji demografii relacyjnej w kontekście tworzenia się stereotypów i metastereotypów. W zakończeniu wskazano na możliwości stosowania praktyk zarządzania pracownikami w różnym wieku w kontekście strategii aktywnego starzenia się.

Rozdział czwarty jest poświęcony kulturowej różnorodności pracowników. Zamysłem autorskim było dokonanie konceptualizacji pojęcia różnorodności kulturowej pracowników. Zamieszczone w nim wnioski z systematycznego przeglądu literatury z bazy Web of Science dotyczą identyfikacji głównych kierunków, obszarów i metod badawczych w zakresie zarządzania różnorodnością kulturową pracowników. Ponadto w rozdziale tym opisane są osiągnięcia międzynarodowych badań komparatywnych w obszarze różnorodności i równości, w szczególności w zakresie celów badawczych, testowania teorii i identyfikacji najlepszych praktyk. Zaprezentowane są tu wielorakie ujęcia zarządzania różnorodnością kulturową w organizacjach oraz związane z nimi oczekiwane korzyści. W tej części znajdują się także rozważania dotyczące przyszłych badań nad różnorodnością kulturową w perspektywie zmian demograficznych i technologicznych oraz możliwych konsekwencji związanych z nadawaniem humanoidalnym robotom mechanicznej tożsamości.

Ostatni, piąty rozdział stanowi rozwinięcie zasobowego podejścia podjętego w pierwszym rozdziale i jest kontynuacją rozważań podejmowanych w rozdziałach drugim, trzecim i czwartym. Słowem kluczem łączącym wszystkie części jest „efektywność". Tematem rozpoczynającym tę część pracy są efekty różnorodności demograficznej w organizacji i efekty praktyk różnorodności na poziomie jednostki, grupy i organizacji. Problematyce tej towarzyszy prezentacja celów organizacyjnych związanych z różnorodnością pracowników i identyfikacją przypisanych im praktyk i skutków. Jednocześnie przedstawione są zamierzone i niezamierzone efekty związane z wdrażaniem praktyk zarządzania różnorodnością oraz wpływ mechanizmów behawioralnych występujących w trakcie wdrażania praktyk na efekty tychże. Ważnym elementem rozdziału jest prezentacja modelu oceny skuteczności praktyk różnorodności z perspektywy organizacji i pracownika (Nishii i in., 2018) oraz wskazanie możliwości wykorzystania założeń modelu w przyszłych badaniach. Rozdział zamykają rozważania dotyczące roli kadry zarządzającej i kierowniczej w zarządzaniu różnorodnością pracowników.

Książka przedłożona Czytelnikowi traktuje o złożoności zagadnienia, jakim jest różnorodność zasobów ludzkich. Wskazano na mnogość teorii różnorodności przypisanych do kilku dyscyplin w dziedzinie nauk społecznych.

W opracowaniu uwzględniono także teoretyczno-praktyczny charakter nauk o zarządzaniu i jakości, wskazując możliwości i ograniczenia wykorzystania tej koncepcji dla osiągania wymiernych efektów organizacyjnych.

Autorka ma świadomość, że w książce nie wyczerpano wszystkich możliwych zagadnień, a niektóre tematy zostały jedynie zasygnalizowane. Jednak ma nadzieję, że udało się jej zaprezentować kluczowe wątki teoretyczne i osiągnięcia badawcze, które łączy kalejdoskopowe spojrzenie na problem różnorodności pracowników współczesnych organizacji. W tab. 1.2 zaprezentowano schemat postępowania przyjęty przy opracowaniu monografii.

Tabela 1.2. Schemat postępowania

Cel główny	
Identyfikacja najważniejszych nurtów badawczych i teorii zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji ze wskazaniem ich kluczowych osiągnięć oraz określenie przyszłych kierunków rozwoju teorii różnorodności zasobów ludzkich w organizacji	
Cele szczegółowe	**Rezultaty**
Identyfikacja istniejącego stanu wiedzy w zakresie różnorodności zasobów ludzkich; w tym rozpoznanie wiodących nurtów i perspektyw badawczych wykorzystywanych w badaniach nad różnorodnością pracowników i zarządzaniem zróżnicowanymi zasobami ludzkimi w organizacjach	– Systematyczny przegląd literatury z rozdziału 1: struktura monografii oraz rozdział 1; – Synteza wniosków dotyczących ewolucji koncepcji różnorodności oraz zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji; – Identyfikacja kluczowych wymiarów różnorodności pracowników (płeć, wiek, różnorodność kulturowa); – Identyfikacja uwarunkowań zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji; – Rozpoznanie nurtów i perspektyw badawczych; – Cel dotyczący stanu wiedzy i perspektyw badawczych był realizowany w kolejnych rozdziałach (2, 3, 4, 5)
Określenie trendów w badaniach w zakresie różnorodności zasobów ludzkich i wskazanie występujących wyzwań badawczych w kontekście zachodzących zmian społecznych, technologicznych i globalizacyjnych	– Systematyczny przegląd literatury – przede wszystkim z rozdziału 1 i rozdziału 5 – do identyfikacji podejść i modeli różnorodności, ze szczególnym wskazaniem na zarządzanie zróżnicowanymi zasobami ludzkimi w organizacji; – Identyfikacja wyzwań badawczych w kontekście zachodzących zmian ze szczególnym uwzględnieniem różnorodności ze względu na płeć (rozdział 2), wiek (rozdział 3), różnorodność kulturową pracowników (rozdział 4) oraz wskazanie determinantów skutecznego zarządzania zróżnicowaniem zasobów ludzkich (rozdział 5)

Tabela 1.2. Cd.

Wskazanie kluczowych praktyk zarządzania różnorodnością w organizacji i czynników determinujących skuteczność zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi	– Systematyczny przegląd literatury, w szczególności do rozdziału 5. We wcześniejszych w rozdziałach (2, 3, 4) także zidentyfikowano praktyki zarządzania zróżnicowaniem zasobów ludzkich – odpowiednio ze względu na płeć (rozdział 2), wiek (rozdział 3), różnorodność kulturową pracowników (rozdział 4) oraz wskazano determinanty skuteczności stosowanych praktyk
Identyfikacja zaleceń dla doskonalenia praktyki zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji	– Systematyczny przegląd literatury oraz egzemplifikacja wyników badań własnych; – W rozdziale 5 zaprezentowano modele zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacjach oraz zalecenia dla zarządzania ze szczególnym naciskiem na konieczność uwzględniania perspektyw różnych interesariuszy, w tym przede wszystkim pracowników i menedżerów

Źródło: opracowanie własne

ROZDZIAŁ 1
Różnorodność pracowników i zarządzanie różnorodnością pracowników – geneza, podejścia i nurty badawcze

1.1. Różnorodność pracowników dawniej i dziś – od polityki antydyskryminacyjnej i wyrównywania szans do zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji

W ostatnich latach termin „różnorodność” stał się powszechny zarówno w kontekście zarządzania społeczeństwami, jak i organizacjami. Problematyka ta jest podejmowana w odniesieniu do społeczeństw, pracowników, klientów, dostawców, czyli dotyczy szeroko rozumianych interesariuszy organizacji. Z biegiem czasu zmieniało się postrzeganie jednostkowej różnorodności. Może być ona ujmowana tradycyjnie – wówczas najczęściej jest kojarzona z pochodzeniem etnicznym, kulturowym, płcią, wiekiem czy orientacją seksualną. Jednakże dziś z uwagi na zachodzące zmiany demograficzne takie podejście nie jest wystarczające dla poznania i wyjaśniania niektórych problemów organizacji. Różnorodność, zwłaszcza dotycząca pracowników, musi być postrzegana szerzej, coraz częściej wychodzi poza tradycyjne ramy. Różnicowanie pracowników może opierać się na dowolnym atrybucie bądź atrybutach jednostki. Wielowymiarowe podejście do różnorodności jest charakterystyczne dla nowoczesnych

społeczeństw, a promowanie heterogeniczności jest postrzegane jako poprawne politycznie i moralne działanie społeczeństw i organizacji. Różnorodność jest uznawana za wartość, która może przynosić korzyści organizacjom oraz społeczeństwom.

Zainteresowanie tą tematyką rośnie, ponieważ zachodzące zmiany spowodowane migracjami – starzenie się społeczeństwa w krajach rozwiniętych, zmiany ról społecznych w rodzinie czy rozwój technologii – przekształcają rynek pracy. Jednak oprócz korzyści, jakie różnorodność przynosi społeczeństwom, niewątpliwe wiążą się z nią także konflikty i problemy. Na przykład w Europie Zachodniej obserwuje się rosnącą różnorodność obywateli, co rodzi lokalne i organizacyjne wyzwania oraz problemy, szczególnie widoczne na styku jednostek o odmiennej religii czy innym pochodzeniu etnicznym. Obserwowane formy nierówności społecznych i ekonomicznych wywołują liczne napięcia. Jednak pomimo niejednoznacznych opinii na temat zróżnicowania zbiorowości dominuje pogląd, iż różnorodność jest atutem nowoczesnych organizacji i społeczeństw. Koncepcje zarządzania różnorodnością stanowią odpowiedź na rosnące wyzwania społeczne i organizacyjne i stają się strategią osiągania dodatkowych korzyści. W literaturze można znaleźć różne podejścia i modele opisujące zarządzanie zróżnicowanymi pracownikami.

Geneza różnorodności pracowników, która z czasem doprowadziła do rozwoju koncepcji zarządzania zróżnicowaniem zasobów ludzkich w organizacjach, jest łączona z ruchami społecznymi i związanymi z nimi aktami prawnymi i konwencjami międzynarodowymi i krajowymi z zakresu ochrony praw człowieka na rynku pracy. Szczególnie duży wkład w rozwój tej koncepcji mają badacze amerykańscy, co wynika z historycznych, społecznych, prawnych i politycznych uwarunkowań rozwoju tego kraju. Stany Zjednoczone są przykładem państwa, którego sukces gospodarczy został zbudowany dzięki wykorzystaniu potencjału i pracy emigrantów, ale także, co jest w jego historii elementem wstydliwym, dzięki niewolniczej sile roboczej. Skutki tego ostatniego są do dziś odczuwalne, co przekłada się na rozwój koncepcji zarządzania różnorodnością w tym kraju. Ogólnie uznaje się, iż koncepcja różnorodności pracowników narodziła się w latach 60. XX wieku w rezultacie buntu przeciw dyskryminacji obywateli o odmiennym od dominującego pochodzeniu kulturowym i etnicznym. Ruch na rzecz praw obywatelskich i polityki antydyskryminacyjne zostały przeniesione także do miejsc pracy. Nastąpił też rozwój ruchu feministycznego w USA i Europie, a szczególnie w Wielkiej Brytanii, Niemczech

i Francji. Można także mówić o działaniach międzynarodowych o charakterze prawno-regulacyjnym. Niestety po latach można uznać, że skuteczność tworzonych aktów prawnych nadal pozostawia wiele do życzenia, chociaż można zauważyć pewną poprawę sytuacji, przede wszystkim ze względu na wzrost świadomości pracowników w zakresie przysługujących im praw oraz przyjmowania coraz nowszych rozwiązań prawnych. Tab. 1.3 prezentuje ważniejsze antydyskryminacyjne akty prawne i konwencje prawne związane z rozwojem koncepcji różnorodności pracowników i pojawieniem się w organizacjach polityki antydyskryminacyjnej oraz równego traktowania. Dodać należy, że przepisy wspólnotowe miały wpływ na polskie prawo pracy. Zaprezentowana tabela nie wyczerpuje listy wszystkich aktów i ma charakter egzemplifikujący czynniki związane z rozwojem koncepcji różnorodności pracowników w organizacjach.

Tabela 1.3. Akty prawne i konwencje prawne związane z rozwojem koncepcji różnorodności pracowników

Lp.	**Konwencje międzynarodowe**
1.	Rok 1951. Konwencja nr 100 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca zapewnienia jednakowego wynagrodzenia dla pracujących mężczyzn i kobiet za pracę jednakowej wartości
2.	Rok 1957. Traktat Rzymski (Traktat ustanawiający Europejską Wspólnotę Gospodarczą) – regulacje dotyczące równego wynagrodzenia kobiet i mężczyzn oraz zakazu dyskryminacji ze względu na przynależność państwową i płeć w zakresie dostępu do zatrudnienia, kształcenia i awansu zawodowego oraz warunków pracy (Ośrodek Informacji i Dokumentacji Europejskiej, 2021a)
3.	Rok 1958. Konwencja nr 111 Międzynarodowej Organizacji Pracy w sprawie dyskryminacji w zatrudnieniu i wykonywaniu zawodu ze względu na rasę, kolor skóry, płeć, religię, poglądy polityczne, pochodzenie narodowe lub społeczne (Dz.U. 1961, nr 42, poz. 218).
4.	Rok 1966. Konwencja ONZ w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji rasowej (Dz.U. 1969, nr 25, poz. 187).
5.	1957. Artykuł 13 Traktatu o Wspólnocie Europejskiej – wprowadza nowe dyrektywy w sprawie równości, uwzględnia szerszą gamę cech jednostkowych, jak: płeć, rasa lub pochodzenie etniczne, religia, niepełnosprawność, wiek lub orientacja seksualna (Ośrodek Informacji i Dokumentacji Europejskiej, 2021b)

	Akty o zasięgu krajowym
6.	1964 USA. Ustawa o Prawach obywatelskich wprowadzająca zmiany w prawie antydyskryminacyjnym (przede wszystkim dotyczące dyskryminacji ze względu na rasę, kolor skóry czy pochodzenie etniczne – Title VI of the Civil Rights Act of 1964). Stanowiła kamień milowy w walce z rasizmem w USA (Davis, 2020)
7.	1952 Polska. Art. 66 ust. 2 Konstytucji Polskiej Rzeczpospolitej Ludowej. Gwarancja równych praw mężczyzn i kobiet, w tym do pracy i wynagrodzenia według zasady „równa płaca za równą pracę", prawo do wypoczynku, do ubezpieczenia społecznego, do nauki, do godności i odznaczeń, do zajmowania stanowisk publicznych* (Dz.U. 1952, nr 33, poz. 232).
8.	1974 Polska. Kodeks pracy. Regulacje dotyczące równych praw, w tym w szczególności równego traktowania mężczyzn i kobiet w zatrudnieniu oraz wprowadzenia zakazu jakiejkolwiek dyskryminacji w zatrudnieniu – głównie ze względu na: płeć, wiek, niepełnosprawność, rasę, religię, narodowość, przekonania polityczne, przynależność związkową, pochodzenie etniczne, wyznanie, orientację seksualną (art. 11, Dz.U. 1974, nr 24, poz. 141, z póź. zm.).
* W przypadku Polski wymienione zapisy prawne nie miały wpływu na poprawę sytuacji marginalizowanych grup na rynku pracy, jednakże wymieniono je, aby podkreślić słabość tych regulacji.	

Źródło: opracowanie własne.

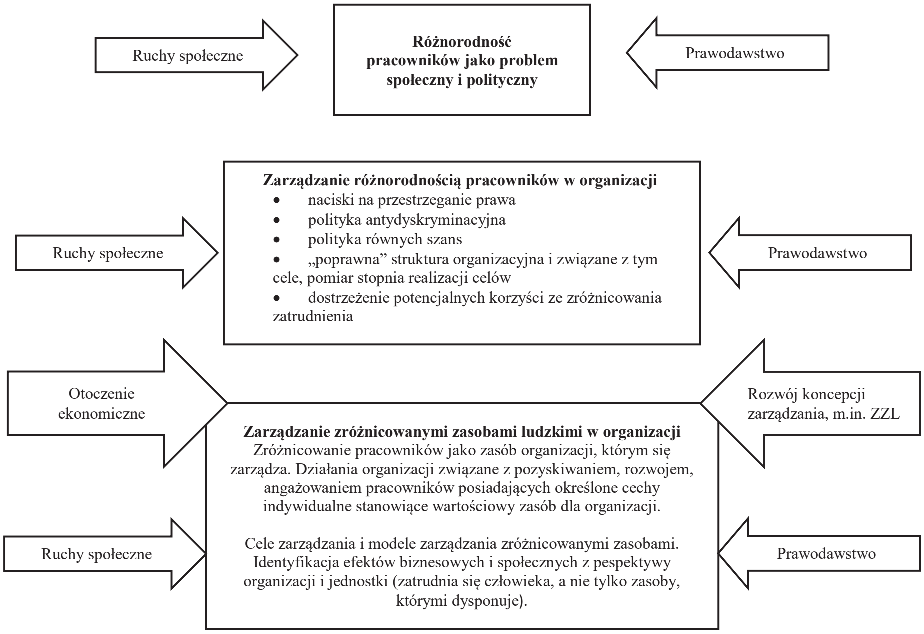
Poza czynnikami społecznymi i politycznymi ważną rolę w rozwoju koncepcji różnorodności pracowników w organizacji odegrały osiągnięcia w różnych dziedzinach nauki i kształtowanie się nowego spojrzenia na „różnorodność" szeroko rozumianych zasobów. R. Kramar wskazuje, że termin „różnorodność" zyskał popularność w nauce w latach 70. XX wieku. Kategoria ta pojawiła się w teorii systemów naturalnych, gdzie była wykorzystywana do opisywania różnorodności biologicznej żywych organizmów oraz do opisu zarządzania w naturalnych ekosystemach (Kramar, 2012, s. 245). W latach 80. pojęcie „różnorodności" zostało zaadaptowane przez naukowców zajmujących się teorią zarządzania organizacją. Zauważono wówczas, że różnorodność pracowników może być szansą na przetrwanie organizacji (Foster i in., 1988). W związku z tym pojawiła się koncepcja „zarządzania różnorodnością" zatrudnionych, zgodnie z którą istnieje możliwość kształtowania zatrudnienia pracowników o odpowiednich cechach jednostkowych, co może być korzystne dla organizacji. Zdaniem B. Urbaniak koncepcja zarządzania różnorodnością i związane

z nią praktyki oraz modele wywodzą się z polityki równych szans. Według tej Autorki stanowią one odpowiedź na przejawy dyskryminacji na rynku pracy oraz na defaworyzowanie pracowników ze względu na posiadane cechy jednostkowe (Urbaniak, 2014, s. 64). Z tego powodu pierwsze modele zarządzania różnorodnością były przede wszystkim modelami reaktywnymi – miały być odpowiedzią na negatywne zjawiska społeczne, pomagać w obronie słabszych grup pracowników, zapewniać wszystkim pracownikom równe prawa i szanse.

Koncepcja zarządzania „różnorodnością zasobów ludzkich" w organizacji narodziła się nieco później (lata 90.), co wiązało się także z rozwojem koncepcji zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. W tym podejściu różnorodność indywidualnych cech pracowników jest ujmowana w kategoriach zasobu organizacji i w związku z tym jest traktowana jako jeden z obszarów zarządzania w organizacji. Oznacza to, że tak jak w przypadku zarządzania innymi zasobami, także w odniesieniu do zróżnicowanych zasobów ludzkich przypisywane są określone cele zarządzania. Wynikają z tego pewne konsekwencje i efekty dla organizacji oraz pracowników. Ich występowanie zdeterminowane jest wieloma różnymi czynnikami, o czym szerzej będzie traktował rozdział piąty. Warto jeszcze dodać, że w tym podejściu poszukuje się modeli optymalizacji wykorzystania zasobu organizacyjnego, jakim jest różnorodność pracowników, w tym głównie poprzez wdrażanie odpowiednich praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Rozwój koncepcji zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi w organizacji pokazuje rys. 1.1. Dodać należy, że zarządzanie różnorodnością pracowników, jak i zarządzanie zróżnicowanymi zasobami ludzkimi w organizacji są koncepcjami, które mogą występować obok siebie, równolegle w różnych organizacjach. Zależy to od przyjętych w organizacji założeń.

Badania dotyczące różnorodności pracowników prowadzone są od pięciu dekad. Mimo wielu lat badań i licznych publikacji na temat różnorodności, w literaturze „nie ma jednomyślności co do zakresu pojęciowego różnorodności zasobów ludzkich (Urbaniak, 2014, s. 64). Różnorodność pracowników może być różnie intepretowana. Na przykład według E. Kossek i in. (2006, s. 54): „różnorodność siły roboczej obejmuje gamę czynników, które różnicują pracowników, takich jak wiek, płeć, stan małżeński, status społeczny, stopień (nie)sprawności, orientacja seksualna, religia, osobowość, wartości moralne, kultura (wierzenia, wartości, postrzeganie świata)". Jest to podejście dość szerokie. Podobnie sądzi B. Jamka, według

której różnorodność jest kategorią, mogącą obejmować „wszystkie, tj. widoczne, wrodzone i nabyte, cechy pracowników określające podobieństwa i różnice między nimi" (Jamka, 2011, s. 229). Z perspektywy badawczej interesujący jest podział różnorodności na heterogeniczność wewnętrzną, rozumianą jako stabilne cechy pracownika, takie jak m.in. płeć, rasa, wiek, przekonania religijne, oraz nabytą, oznaczającą m.in. zręczność kulturową, umiejętność pracy z innymi generacjami (Hewllet i in., 2013).



Rys. 1.1. Geneza koncepcji zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi

Źródło: opracowanie własne.

Czynniki różnicujące pracowników można podzielić na pierwotne – rasa, orientacja seksualna, narodowość, wiek, (nie)pełnosprawność – oraz wtórne, do których zalicza takie elementy tożsamości jak: stan cywilny, poziom wykształcenia, wartości i przekonania, klasę społeczną, status rodzinny, miejsce zamieszkania, religię, język (Fazlagić, 2014, s. 55). Grupy przynależności mogą być tworzone w oparciu o czynniki organizacyjne, takie jak pozycja w hierarchii i forma zatrudnienia,

sektor zatrudnienia, staż pracy, specjalizacja czy przynależność do związków zawodowych.

Można zauważyć, że różnorodność może być cechą stabilną, ale jest to również kategoria zmieniająca się. Na przykład wraz z upływem czasu zmianie ulega wiek, ale można też zmienić wyznanie. Oznacza to, że pomimo stałego przyrostu kategorii odnoszących się do różnorodności ich katalog jest właściwie nieograniczony. W związku z tym w literaturze pojawiła się odpowiadająca temu trendowi propozycja wyróżniania grupy pracowników nienormatywnych (Clair i in., 2019). Według J. Clair i in. (2019) istnieje potrzeba opracowania nowej teorii różnorodności jednostek, w której uwzględnić można występowanie większej złożoności kategorii demograficznych oraz ewentualność ich wzajemnego krzyżowania się. Jak wcześniej już podkreślano, należy także zakładać, że relacje między różnymi tożsamościami są zmienne, np. rasa może ulegać zmianie w czasie, jak ma to coraz częściej miejsce, gdy mieszane małżeństwa mają dzieci, które rodzą się w innym kraju niż kraj pochodzenia ich rodziców. Z tego powodu spotyka się jednostki, których tożsamość według tradycyjnych koncepcji nie jest możliwa do zidentyfikowania. Z takimi przypadkami będziemy mieli do czynienia coraz częściej. Wpływ na to mają obserwowane w ostatnich latach silne ruchy migracyjne, które przyczyniły się do pojawienia się koncepcji *superdiversity* (Glinka, 2018, s. 31).

Teorie dotyczące różnorodności i postrzeganie różnorodności w organizacjach kształtują się pod wpływem licznych uwarunkowań, przede wszystkim społecznych, kulturowych i ekonomicznych (Gotsis i Kortezi, 2015, s. 49). W związku z tym różnorodność pracowników i jej rola w zarządzaniu może być odmienna w zależności od kultury kraju, sytuacji społecznej poszczególnych grup czy wreszcie strategii organizacji, która może w większym lub mniejszym stopniu stawiać na różnorodność jako czynnik sukcesu (Davidson, 2011). Na przykład dla organizacji, która chce wejść na rynek rosyjski, kluczowe mogą być kompetencje pracowników związane z doświadczeniami wynikającymi ze współpracy z partnerami z Europy Wschodniej. Wiąże się z tym zarządzanie zróżnicowaniem zasobów ludzkich w organizacji.

Podsumowując, należy zauważyć, że podbudowa teoretyczna dla zarządzania różnorodnością rozwija się od końca lat 80. XX wieku, a jej ostatnim osiągnięciem jest koncepcja zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi w organizacji, które mogą być traktowane jako strategiczne

zasoby organizacji. Podejścia do roli zróżnicowania zasobów ludzkich w organizacji, jak i do zarządzania nimi są w dużej mierze zależne od czynników kontekstowych, dlatego można obserwować różnice w tym zakresie w zależności od kraju. Decydujące znaczenie mają tu uwarunkowania społeczne, polityczne, kulturowe i ekonomiczne. Na zakończenie warto jeszcze wspomnieć o koncepcji inkluzywnych miejsc pracy, która rozwija się od lat 90. równolegle do zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji. Jedna z jej autorek E. Mor Barak twierdzi, że integracja wszystkich pracowników jest kluczem do uwolnienia potencjału tkwiącego w wielokulturowych pracownikach (Mor Barak i in., 1998).

1.2. Różnorodność pracowników w trzech nurtach badawczych

Różnorodność pracowników i związane z nią prace badawcze można klasyfikować w trzech nurtach:

- nurcie głównym;
- nurcie krytycznych studiów nad różnorodnością;
- nurcie pragmatycznym (biznesowym).

1.2.1. Nurt główny teorii różnorodności pracowników

W ramach **podstawowego nurtu różnorodności** pracowników kluczowe są dwa ujęcia. Pierwsze oparte jest na tożsamości społecznej pracownika i jego identyfikacji z tą tożsamością. Drugie jest także zaczerpnięte z socjologii i wyróżnia podejścia zróżnicowane ze względu na poziom analizy. W związku z tym można mówić o podejściach do różnorodności pracowników określanych w literaturze anglojęzycznej jako: podejście *macro* i podejście *micro*. Dotyczą one skupiania uwagi badacza na różnorodności pracowników w szerokiej skali organizacji lub na jednostce i jej cechach. Makrosocjologia obejmuje badanie szeroko zakrojonych procesów społecznych w organizacji. W przypadku zarządzania różnorodnością interesujące są organizacyjne skutki działań w obszarze ZZL. Mikrosocjologia obejmuje badanie ludzi na poziomie interpersonalnym, w szczególności godna uwagi jest tu percepcja pracowników dotycząca działań związanych z różnorodnością pracowników. Można dodać tutaj jeszcze badania

mezzo – zorientowane na badanie zespołów, a przede wszystkim na efekty współpracy zróżnicowanych zespołów.

W pierwszym ujęciu opartym na tożsamości społecznej kluczową rolę odgrywają teoria tożsamości społecznej Tajfela (Kwiatkowska, 1999; Brewer, 1995) i związana z nią teoria autokategoryzacji (Turner i in., 1987; Swann Jr i in., 2004). Są one ważne dla rozumienia procesów grupowych oraz relacji międzygrupowych. W teorii tożsamości społecznej zakłada się, że ludzie mają tendencję do kategoryzowania innych. Ważną rolę odgrywa tu mechanizm podziału na grupę, z którą identyfikuje się jednostka – „my", oraz na pozostałe grupy. Tożsamość społeczna jednostki tworzy się niejako w opozycji do innych grup będących przedmiotem porównań poprzez uświadamianie sobie odrębności własnej grupy od innych. Teoria ta jest skuteczna w wyjaśnianiu mechanizmu budowania tożsamości płciowej kobiet i mężczyzn poprzez reprezentowanie dwóch odrębnych grup społecznych (Lachowicz-Tabaczek, 2001, s. 34). Identyfikacja siebie jako jednostki należącej do danej grupy i dostrzeganie indywidualnych różnic między ludźmi może prowadzić do uprzedzeń oraz do faworyzowania grupy własnej kosztem grupy obcej. Negatywną rolę odgrywają istniejące stereotypy i kategoryzacja świata społecznego, co przyczynia się do powstawania uprzedzenia wobec „obcych".

Jak już wcześniej wspomniano, taksonomie różnorodności mogą być szerokie, a niektóre podziały nie są łatwo dostrzegalne. Aby poznać i zrozumieć tożsamość jednostki, czasami potrzebne są dokładniejsze obserwacje. W organizacjach najczęściej występuje podział pracowników na grupy w oparciu o łatwo obserwowalne cechy, podczas gdy istotne może być także dostrzeżenie podziału w oparciu o te trudniej obserwowalne (Van Knippenberg i in., 2004) lub w oparciu o różnorodność ukrytą (Phillips i in., 2006). Klasyczne ujęcia teoretyczne tożsamości, opierające się na dychotomii „grupa własna – grupa obca", są często niewystarczające dla zrozumienia dynamiki procesów w organizacji, dlatego coraz częściej zasadne wydaje się podejście, w którym rozważa się kategoryzacje społeczne skrzyżowane i złożone.

Niezależnie od przyjętej koncepcji różnorodności, w perspektywie autokategoryzacji społecznej podkreśla się, że różnorodność grup roboczych może być zarówno korzystna, jak i szkodliwa dla satysfakcji członków zespołu oraz dla jego wydajności (Bilewicz, 2006). Zjawisko to jest związane z uprzedzeniami wobec innych i faworyzowaniem własnej grupy (np. mężczyźni kosztem grupy obcej, tj. kobiet). Teoria autokategoryzacji

zakłada, że jednostki, aby zwiększyć swoją pewność w środowisku organizacyjnym, „zapisują się" do „swojej" grupy, przyjmując jej reguły i normy, co pozwala łatwiej przetrwać w niepewnym otoczeniu. Przynależność do „swojej" grupy daje poczucie kontroli i przyczynia się do faworyzowania własnej grupy kosztem dyskryminowania kręgów „obcych" (Szczygielska, 2018). Im większe znaczenie ma czynnik kategoryzujący, tj. im większe znaczenie ma identyfikacja z własną grupą, tym bardziej podobni wydają się być jednostce członkowie grupy własnej (Radzka i Trochimiuk, 2014, s. 144).

Badania w skali organizacji i jednostki są drugim wyróżnionym ujęciem w nurcie podstawowym. Analizy na poziomie *macro* dotyczą badania różnorodności pracowników i konsekwencji zarządzania zróżnicowanymi pracownikami w skali organizacji. Często dotyczą związków między zróżnicowaniem zatrudnienia a konsekwencjami dla organizacji i wynikami organizacji. Z kolei podejście *micro* koncentruje się na jednostce i często bazuje na modelach psychologicznych (Dietz i Petersen, 2006; Nishiii i in., 2018). Przykładem badań prowadzonych w skali organizacji może być model różnorodności według Ely i Thomasa (2001). Badacze zaprezentowali model integracji i uczenia się wykorzystujący różnorodność pracowników. Założono, że „postrzeganie, umiejętności i doświadczenia, jakie mają pracownicy należący do różnych grup tożsamości kulturowej, są cennymi zasobami organizacji, które mogą wpływać korzystnie na postrzeganie strategicznych wyborów organizacji, jak np. wybór rynku i produktu" (Ely i Thomas, 2001, s. 240)[1].

W badaniach na poziomie jednostki często wykorzystuje się teorie z obszaru psychologii społecznej. Zakłada się, że kluczowym elementem dla właściwego zarządzania różnorodnością pracowników jest poznanie mechanizmów powstawania stereotypów, a następnie odpowiednie zarządzanie stereotypami, uprzedzeniami i zjawiskiem dyskryminacji (Dietz i Petersen, 2006, s. 232). C. Kulik nazywa podejście nastawione na jednostkę „perspektywą psychologiczną" (Kulik i Bainbridge, 2006), a podejście organizacyjne (*macro*) – „różnorodnością w miejscu pracy". Zdaniem autorki pierwsza perspektywa koncentruje się na procesach poznawczych leżących u podstaw percepcji i osądów poszczególnych pracowników. W przypadku „różnorodności w miejscu pracy" zastosowanie

[1] Własne tłumaczenie cytatów w całej publikacji (o ile nie oznaczono inaczej).

mają osiągnięcia badawcze nauk o zarządzaniu, w szczególności dotyczy to zarządzania zasobami ludzkimi oraz zarządzania strategicznego zasobami ludzkimi (Pocztowski, 2016).

1.2.2. Nurt krytycznych studiów nad różnorodnością

Drugim nurtem wyróżnianym w literaturze dotyczącej zarządzania różnorodnością jest nurt **krytycznych studiów nad różnorodnością**. Badania tego nurtu rozwinęły się w połowie lat 90. XX wieku (Alvesson i Willmott, 1992; Agócs i Burr, 1996; Prasad i Mills, 1997; Sułkowski, 2011). Jednakże badania dotyczące pozycji różnych grup społeczno-demograficznych w organizacjach są starsze i rozpoczęły się już w latach 70. Powstanie nurtu krytycznego wiąże się z refleksją nad stanem funkcjonowania organizacji, a wiele badań wskazuje na to, że organizacje nie zawsze są systemami opartymi na merytokracji, co rodzi wątpliwości co do stosowanych koncepcji zarządzania i przypisywanych im założeń. Badacze tego nurtu w szczególności podkreślają, że w organizacjach występują nierówności i zjawiska patologiczne. Dotyczą one głównie wybranych grup pracowniczych, a dominują w tym obszarze reprezentanci następujących grup: kobiet i grup mniejszościowych, zwłaszcza mniejszości etnicznych.

Zdaniem P. Zanoni i in. (2010) krytyczny nurt w obszarze różnorodności rozwija się w oparciu o krytykę dotyczącą trzech aspektów.

Pierwszy dotyczy badań nad różnorodnością prowadzonych według założeń pozytywistycznej ontologii tożsamości. Ta koncepcja budzi metodologiczne wątpliwości. Zgodnie z jej założeniami dla każdego obserwatora istnieje ten sam świat zewnętrzny. Niezależnie od perspektywy lub przekonań badacza jest jedna obiektywna rzeczywistość (Hudson i Ozanne, 1988). Idąc tym tropem, niektórzy badacze definiują członków określonych grup społeczno-demograficznych w kategoriach esencjalistycznych. Zgodnie z esencjonalizmem płciowym kobietom i mężczyznom przypisuje się stałe, wrodzone cechy (Leszczyńska i Dziuban, 2012). Obserwowane tożsamości są skonceptualizowane jako gotowe, ustalone, jednoznaczne, łatwe do zmierzenia kategorie czy też gotowe do operacjonalizacji zmienne niezależne. Tak postrzegane zmienne mają pomóc w wyjaśnianiu badanych zjawisk. Redukuje się tu jednostki do przedstawicieli grup społecznych wyróżniających się wspólną cechą społeczno-demograficzną, jaką jest płeć – co jednak może budzić wątpliwość i wymaga krytycznego

spojrzenia. Leszczyńska i Dziuban (2012) wskazują, że w kontekście socjologicznym obserwujemy zmiany w konceptualizacji płci (World Health Organization, 2016). Wyrazem tego jest deesencjalizowanie, czyli stopniowe odchodzenie od biologicznego czy naturalistycznego rozumienia płci ugruntowanego w klasycznej refleksji socjologicznej. Obecnie płeć jest definiowana w kategoriach społecznych i kulturowych (ról płciowych, relacji władzy, praktyk interakcyjnych). Wskazuje się także, że brakuje głębszych refleksji dotyczących porównań między grupami z tradycyjnie definiowanymi kategoriami tożsamości. Często jako normę do oceny różnic w wynikach pracy, np. w ocenie wydajności zespołów, stosuje się wyniki dotyczące białych mężczyzn będących przedstawicielami zachodniej klasy średniej i wyższej (Zanoni i in., 2010). Takie porównania można jednak uznać za dyskusyjne.

Kolejna krytyczna uwaga zgłaszana przez przedstawicieli tego nurtu dotyczy nieuwzględniania kontekstu społecznego przy interpretacji wyników. Ponieważ zakłada się, że tożsamości są wstępnie zdefiniowane, oznacza to, iż pomija się rolę kontekstu w ich kształtowaniu. Zwłaszcza stosowane metody psychologiczne pomijają rolę kontekstów organizacyjnych i społecznych, które są istotne dla zrozumienia efektów różnorodności w organizacji.

Trzeci aspekt dotyczy fenomenu władzy w organizacji. Konieczne jest krytyczne spojrzenie na władzę pozostającą pod wpływem czynników historycznych i politycznych: relacji do tożsamości. W wielu krajach nadal można dostrzec efekty dawnej polityki kolonialnej, co przekłada się na dyskryminację pewnych grup społecznych. Można to także zauważyć w polityce imigracyjnej i obywatelskiej. Taka sytuacja wpływa na kształtowanie tożsamości obywateli. Niektórzy pracownicy w organizacji mają nierówny dostęp do władzy z uwagi na historyczne uwarunkowania obciążone strukturalnie nierównym dostępem do zasobów. Może to być wykorzystywane instrumentalnie jako potencjalne źródło władzy w organizacji. Menedżerowie mają możliwość tworzenia różnych konfiguracji dostępu do zasobów i związanej z nimi władzy.

Inna przedstawicielka krytycznego nurtu, Bairoh (2007), wymienia kolejne podejmowane przez badaczy znamienne dla tego nurtu ujęcia i teorie.

Ujęcie dyskursywne – nawiązuje do kategorii władzy. Koncentruje się na odkrywaniu konstrukcji znaczeń w interakcjach międzyludzkich. Analiza dyskursu może być osadzona w kontekście społecznym, kulturowym i historycznym. Krytyczna analiza dyskursu dąży do odkrycia, jakie

praktyki i zdarzenia są ideologicznie kształtowane przez relacje władzy oraz walki o władzę (Kopińska, 2016). Reprezentanci tego podejścia inspirowani są teorią Foucaulta, który opracował własną metodę badań, opartą na studium dyskursu (Foucault, 2019), czy badaniami Fairclougha (2005). Wspomniani badacze definiują krytyczną analizę dyskursu jako dążącą do systematycznego badania ukrytych relacji przyczynowości. Przykładem może być badanie Mazur (Mazur i in., 2018), w którym podjęto próbę zanalizowania języka medialnych przekazów sportowych w „Gazecie Wyborczej" pod kątem militaryzacji języka sportu i wynikających z tego konsekwencji dla sposobu widzenia kobiet i mężczyzn. Badanie wykazało istotnie mniejsze reprezentowanie przekazów na temat kobiet oraz występowanie istotnie częściej metafor wojennych w artykułach dotyczących sportu mężczyzn. Sposób i frekwencyjność użycia metafor wojennych w opisie sportu mężczyzn uwidoczniła obecność tradycyjnego interpretowania i rozumienia męskości opartej na sile fizycznej, wytrzymałości i agresywności. Mając na uwadze krytyczne podejście, trzeba skupiać się na władzy i jej kontekście społecznym.

Teoria postkolonialna – wskazuje, że inicjatywy zarządzania różnorodnością mogą utrwalać historyczne nierówności w organizacji i tworzyć problematyczne dualizmy w zakresie wprowadzania zmian – zamiast je zwalczać (Lorbiecki i Jack, 2000). J. Syed i B. Metcalfe (2017) podkreślają, że badania nad rozwojem zasobów ludzkich prowadzi się z perspektywy zachodniej konstrukcji wiedzy i ortodoksji. W teorii i praktyce brakuje krytyki „granic kolonialnych". Dominują tu podejścia neoliberalne, które nie odzwierciedlają realiów rozwoju człowieka w różnych kontekstach geopolitycznych, czego przykładem może być spojrzenie na płeć na Bliskim Wschodzie.

Teoria krytyczna, w tym krytyczna teoria rasy – uznaje, że rasizm jest uwikłany w strukturę i system społeczeństwa, na przykład społeczeństwa amerykańskiego. W związku z tym dominujące teorie zakładają, że te struktury władzy oparte są na supremacji białej rasy, co utrwala marginalizację ludzi innych ras.

Teorie płci – stanowią obszar badań interdyscyplinarnych poświęconych tożsamości płciowej i reprezentacji płci jako głównej kategorii do analizy tzw. *gender studies*. Badania dotyczą zarówno kobiet, jak i mężczyzn. To przede wszystkim feminizm i maskulinizm w perspektywie politycznej i społecznej (Beasley, 2005; 2013; Gasztold, 2017).

1.2.3. Nurt pragmatyczny

Trzecim z wyróżnionych nurtów jest nurt pragmatyczny. Jest to spojrzenie na różnorodność i zarządzanie różnorodnością z perspektywy logiki biznesu w kontekście pozytywnego wpływu różnorodności na wydajność, efektywność i związane z tym korzyści ekonomiczne dla organizacji (Prahalad i Bettis, 1986; Moczydłowska, 2019; Lisowska, 2019). Ważna jest tu zasada „dopasowywania", która dotyczy zatrudniania pracowników odpowiadających oczekiwanemu profilowi demograficznemu organizacji i jej klientów. Właściwe zróżnicowanie zasobów ludzkich jest tu postrzegane jako czynnik sukcesu organizacyjnego (Zając i Bąk-Grabowska, 2016; Walczak, 2011; Gross-Gołacka, 2017; Stachowicz-Stanuch i Aleksander, 2018).

Organizacje, przyciągając utalentowanych pracowników, zaczynają szukać ich w dotychczas zaniedbywanych segmentach rynku pracy. Dzięki odnalezionym tam nowym talentom wzmacniają swoje zasoby oraz mogą zaspokajać nowe potrzeby klientów. Kapitał ludzki złożony z talentów i zarządzanie wiedzą w organizacji są istotnymi czynnikami osiągania przewagi konkurencyjnej (Juchnowicz, 2010). Ważną rolę w wykorzystaniu potencjału pozyskanych talentów odgrywa kształtowanie kultury organizacyjnej wspierającej procesy uczenia się organizacji z wykorzystaniem różnorodności pracowników (Gadomska-Lila, 2017; Wiśniewska, 2016).

Zarządzanie różnorodnością postrzegane w kategoriach logiki biznesowej zdobyło popularność przede wszystkim w Stanach Zjednoczonych. Podkreślić należy, że podejście do zarządzania różnorodnością ma charakter relacyjny i musi być traktowane kontekstowo. Na przykład w Szwajcarii rzadziej niż w USA spotyka się podejście biznesowe jako dominujące (Kramar, 2012, s. 249). Zauważono, że często w szwajcarskich organizacjach uznaje się umiejętności społeczne menedżerów za tak samo ważne jak umiejętności biznesowe (Schreier i in., 2019). Z kolei we Francji, Niemczech i Szwecji zarządzanie różnorodnością jest kojarzone głównie z zachowaniem równouprawnienia, respektowaniem w praktyce przepisów dotyczących równości w pracy, przeciwdziałaniem dyskryminacji i równością szans. W dwóch pierwszych państwach koncepcja zarządzania różnorodnością jest często implementowana nie tylko w sferze zatrudnienia, ale dotyczy także zagadnień integracji społecznej związanej z pochodzeniem etnicznym i rasą (Tatli i in., 2012). Natomiast

w duńskich organizacjach promowane jest praktykowanie zarządzania różnorodnością w kategoriach społecznej odpowiedzialności biznesu (Boxenbaum i in., 2011).

W wielu krajach europejskich obserwuje się stopniowe przechodzenie od polityki równych szans do bardziej systemowego podejścia do zarządzania różnorodnością, dążenia do łączenia podejścia etycznego ze zorientowanym na wyniki. To odróżnia ujęcie europejskie od dominującego w Stanach Zjednoczonych, Wielkiej Brytanii i Australii, gdzie przeważają poglądy M. Friedmana (1970). Według tego autora zarządzanie powinno służyć „najlepiej pojętemu interesowi właściciela". Holvino i Kamp (2009) podkreślają, że w dyskursach dotyczących różnorodności w europejskich firmach częściej niż w amerykańskich wskazuje się na zarządzanie różnorodnością jako odpowiedź na wymogi społecznej odpowiedzialności biznesu.

Mimo obserwowanych różnic można zauważyć, że współczesne zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich zawiera w sobie zarówno aspekty związane z kwestiami etycznymi, jak i strategiczno-biznesowe. Także mimo obserwowanych różnic między krajami można zauważyć, że następuje konsekwentne przechodzenie od ujęcia skoncentrowanego na równości i sprawiedliwości do podejścia opartego na racjonalności biznesowej. Można uznać, że jest to spowodowane oczekiwaniami różnych interesariuszy organizacji. Należy dodać, że reprezentanci nurtu krytycznego negatywnie odnoszą się do ujęcia nastawionego wyłącznie na korzyści dla organizacji. Koncentrowanie się jedynie na racjonalności biznesowej może być niekorzystne z punktu widzenia sprawiedliwości wobec niektórych grup pracowników. Działanie takie może skutkować zastosowaniem polityki dyskryminującej niektóre grupy pracowników i faworyzowaniem grupy posiadającej cechy cenione w organizacji.

Należy także zauważyć, że odgórne, narzucone zalecenia dotyczące realizacji wytycznych polityki zarządzania różnorodnością mogą sprawiać menedżerom problemy. Podejmowanie przemyślanej polityki w zakresie zarządzania różnorodnością wymaga merytorycznego przygotowania kadry zarządzającej i wypracowania odpowiednich mechanizmów czy zasobów. Pewne niebezpieczeństwo systemowe polega na tym, że odgórny nakaz realizacji założeń stosowania różnorodności w rekrutacji może skutkować tym, iż w organizacji będą zatrudniane osoby spełniające te warunki nie tyle ze względów merytorycznych i kompetencyjnych, ale po to, aby dowieść zapobiegania dyskryminacji, co ostatecznie sprzyja przede

wszystkim celom wizerunkowym, a nie biznesowym. Problemem są także stereotypy, przede wszystkim dotyczące pracowników zaliczanych do grup mniejszościowych. W przypadku braku inkluzywnego klimatu praktyki podejmowane na rzecz przeciwdziałania stereotypizacji mogą służyć utrwalaniu mało przychylnych postaw menedżerów wobec zarządzania różnorodnością pracowników.

Różnorodność zasobów postrzegana jako logika biznesu zamyka rozważania dotyczące trzech ujęć heterogeniczności pracowników. Wątki te będą kontynuowane w ostatnim rozdziale tego opracowania, w szczególności z punktu widzenia jej możliwych konsekwencji dla organizacji, zespołów i jednostek.

1.3. Organizacyjne systemy klasyfikacji zróżnicowania pracowników

Coraz częściej można spotkać się ze stanowiskiem, że tradycyjne systemy klasyfikacji jednostek jako przynależnych do różnych grup demograficznych nie pozwalają dobrze wyjaśnić zjawisk kształtowania się i percepcji tożsamości demograficznej pracowników w organizacji. Istniejące w organizacji systemy typizacji pracowników nie zawsze są zgodne ze stanem faktycznym. Prawdziwe tożsamości niektórych ludzi często do nich nie pasują. Odgórnie narzucone stanowisko dotyczące kategoryzacji pracowników coraz częściej rodzi wątpliwości metodologiczne i w konsekwencji może rzucać cień na wyniki badań. Dlatego potrzebne jest bardziej elastyczne, szersze podejście do typizacji ich tożsamości (Clair i in., 2019). Jest to ważne nie tylko dla rzetelności badań, ale także dla kształtowania inkluzywnych miejsc pracy respektujących możliwe kategorie pracowników.

Kategoryzacja pracowników na podstawie ich cech demograficznych odzwierciedla przyjęte założenia badawcze. Klasyczna kategoryzacja demograficzna opiera się na tworzeniu systemów, które dzielą i organizują jednostki w różne grupy, klasy lub kategorie odzwierciedlające szeroko rozpowszechnione w społeczeństwie założenia dotyczące ich natury i cech. Najczęściej spotykanymi cechami są płeć, rasa, pochodzenie etniczne, wiek pracowników. Reprezentanci nurtu krytycznego podkreślają, iż założenia dotyczące kategorii demograficznych mają fundamentalne znaczenie dla testowania teorii, formułowania pytań badawczych

i powstawania nowych teorii. Wskazuje się także, że spotykane problemy z formułowaniem jednoznacznych wniosków badawczych są związane z przyjętym systemem kategoryzacji pracowników. W związku z tym istnieje potrzeba pracy nad nowszą teorią kategorii demograficznych, respektującą dynamikę i kontaminację tradycyjnych tożsamości. Założenia demograficzne mają także wpływ na praktyczne podejście do zarządzania zróżnicowaniem zasobów ludzkich w organizacji (Risberg i Pilhofer, 2018; Tatli i Özbilgin, 2012)

Można zauważyć, iż we współczesnym świecie problemy demograficzne i etniczne są bardziej złożone niż w XX wieku. W szczególności w państwach o niejednorodnym profilu etnicznym, rasowym czy kulturowym pracownicy mogą mieć trudności z jednoznaczną identyfikacją swojej tożsamości, jak na przykład w przypadku jednostek o mieszanym pochodzeniu rasowym (Shih i Sanchez, 2009). Zgodnie z tradycyjnym podejściem zakłada się, że pochodzenie rasowe jest jednoznacznie określone, jednakże w kontekście nasilającej się migracji takie założenie staje się błędne. Zmieniające się normy kulturowe i kontaminacja tożsamości wymagają tolerancji dla szeroko rozumianej różnorodności pracowników. Konieczne jest respektowanie nowych tożsamości, które odbiegają od tradycyjnie kategoryzujących założeń.

Jednym z przejawów kontaminacji tożsamości jest pojawienie się koncepcji *superdiversity* (Glinka, 2018, s. 31). Także rozwój technologii oraz dostęp do platform społecznościowych pozwalają na kształtowanie nowych osobowości zgodnych z potrzebami ich uczestników (Gündüz, 2017). W związku z tym trzeba stosować bardziej elastyczne niż dotychczas podejście do kategorii tożsamości. Pracownicy czy grupy pracowników, których tożsamość nie mieści się w przyjętym w organizacji systemie kategoryzacji demograficznej, będą odczuwać negatywne konsekwencje związane z ich dyskryminowaniem (Meister i in., 2017). Może to negatywnie wpływać na ich postawy i zachowania oraz utrudniać kształtowanie pozytywnych relacji w organizacji (Roberts, 2007) czy też zwiększać rotację w tej grupie pracowników (Mossholder i in., 2005).

Dostrzegając zaakcentowane problemy, J. Clair i in. (2019) zaproponowali szersze spojrzenie na tę kategoryzację i opracowali koncepcję nienormatywnych tożsamości demograficznych. Badacze wskazują, że osoby, których demograficzna klasyfikacja nie mieści się w tradycyjnych ramach, mogą czuć się zagrożone i sfrustrowane, ponieważ nie są w stanie zaspokoić swoich potrzeb autonomii i legitymizacji.

Tabela 1.4. Założenia normatywnych i nienormatywnych tożsamości demograficznych

1) Normatywne tożsamości demograficzne	**2) Nienormatywne tożsamości demograficzne**			
	Tożsamości identyfikujące jednostkę wg więcej niż jednej kategorii	**Tożsamości charakteryzujące się mobilnością wewnątrz kategorii**	**Tożsamości charakteryzujące się niepewnością wewnątrz kategorii**	**Niekategoryczne tożsamości demograficzne**
Definicja				
Jednostki postrzegają siebie zgodnie z tradycyjnymi kategoriami i założeniami	Jednostki uważają, że należą częściowo do dwóch lub więcej grup w kategoriach demograficznych	Jednostki doświadczają płynności w kategoriach demograficznych; poruszają się między różnymi grupami kategorii	Jednostki nie wiedzą, do której grupy w danej kategorii mogą się przypisać, która cecha określa ich tożsamość demograficzną	Jednostki nie wiedzą, które grupy kategorii mają do nich zastosowanie, która cecha określa ich tożsamość demograficzną
Czy tradycyjne założenia są kwestionowane?				
Nie	Grupy w danej kategorii demograficznej są zawsze relacyjne i często wzajemnie się wykluczają	Stabilne członkostwo w grupie w kategorii demograficznej	Pewność co do członkostwa w grupie; umieszczenie siebie w grupach jest zauważalne i następuje szybko	Kategoryzacja demograficzna jest przymusowa
Czy możliwe są alternatywne założenia?				
Nie	Grupy w kategorii demograficznej można traktować jako wielokrotne, nakładające się i addytywne	Istniejące grupy w kategorii demograficznej można uznać za płynne	Samoistność grup w kategorii demograficznej może być niepewna lub rozmyta	Kategorie demograficzne mogą nie mieć zastosowania do wszystkich osób
Dostosowanie do organizacyjnego systemu kategoryzacji				
Tożsamości są w pełni dostosowane do systemu kategoryzacji	Tożsamości funkcjonują w ramach istniejącej struktury grup i kategorii, ale odnoszą się do nich w alternatywny sposób		Tożsamości stanowią wyzwanie dla swoich grup	Tożsamości podważają swoje kategorie

Źródło: Clair i in., 2019, s. 597.

Koncepcja nienormatywnych tożsamości stanowi odpowiedź na dynamiczną migrację, mieszanie się narodowości oraz osiedlanie się jednostek w nowych kulturach. Koncepcja Clair i in. (2019) uwzględnia możliwości występowania bardziej złożonych kategorii podziału jednostek na grupy. Tab. 1.4 prezentuje porównanie podejścia tradycyjnego i nienormatywnego.

Nowe podejście do kategoryzacji jednostek cechuje się tym, że:

- posiada większą różnorodność wewnątrz kategorii w porównaniu z klasycznym podejściem;
- zakłada możliwość mobilności wewnątrz kategorii;
- dopuszcza niepewność wewnątrz kategorii, ale także niepewność tożsamości demograficznej, która może mieć charakter niekategoryczny.

Do nienormatywnych tożsamości można zaliczyć:

- tożsamości demograficzne charakteryzujące się wewnątrzgrupowymi krotnościami (tzw. *intracategorical multiplicities*);
- tożsamości demograficzne charakteryzujące się mobilnością wewnątrz kategorii;
- tożsamości demograficzne charakteryzujące się niepewnością wewnątrz kategorii (*intracategorical uncertainty*)
- tożsamości demograficzne niedające się skategoryzować (*acategorical*).

Jeśli badacze wykorzystują dany system kategoryzacji demograficznej jako pewnik, to przyjmują z góry ustalenia dotyczące zestawu cech odróżniających jedną grupę ludzi od innej oraz ustalenia dotyczące cech wspólnych dla wyróżnionej grupy ludzi. W związku z tym taka kategoryzacja ma charakter iluzoryczny i niedoskonały.

Nowe podejście odpowiada na wcześniej przytaczane zastrzeżenia reprezentantów krytycznej teorii różnorodności, którzy kwestionują założenia klasycznej tożsamości (Zanoni i in., 2010). Zdaniem Clair i in. (2019) istotne jest, że jednostki mogą doświadczać nienormatywnych tożsamości demograficznych – jednocześnie w różnym czasie lub w różnych przestrzeniach. Na przykład dana osoba może doświadczać wewnątrzgrupowej różnorodności w odniesieniu do rasy kulturowej (np. identyfikować się jako przedstawiciel kilku ras). Jednostki mogą także dokonywać mobilności demograficznej (np. zmiana tożsamości rasowej w ciągu jakiegoś czasu). Takie jednostki, jeśli muszą odnieść do siebie tradycyjne kategorie klasyfikacji, mogą mieć problemy z określeniem,

którą z nich wybrać. Wówczas mogą odczuwać to, że zostały skategoryzowane wbrew ich woli, i będą doświadczać poczucia zagrożenia swojej prawdziwej tożsamości.

Człowiek jako jednostka ludzka ma różne potrzeby, w tym dwie kluczowe, związane z poczuciem tożsamości. Są to: potrzeba autonomii tożsamości (subiektywne doświadczenie wolności i osobistej kontroli nad swoją tożsamością) oraz potrzeba legitymizacji tożsamości (subiektywne doświadczenie, że tożsamość jest postrzegana jako uzasadniona, a z tym związane są prawa społeczne).

Poznanie i respektowanie nienormatywnych tożsamości jest krytyczne dla właściwego zarządzania zróżnicowaniem pracowników i kształtowania związanego z tym inkluzywnego klimatu w organizacji (Shore i in., 2018; Atadero i in., 2018). Mając to na uwadze, w literaturze można wyróżnić dwie organizacyjne ideologie tożsamości, to znaczy ideologię świadomej tożsamości i ideologię zaślepionej tożsamości (Leslie i in., 2018). Zgodnie z ideologią świadomej tożsamości w organizacji istotne znaczenie ma poznawanie różnic tożsamości pracowników. Ma to służyć niwelowaniu zagrożenia odgórną kategoryzacją. Zachęca się do szanowania różnic i wspierania pracowników odznaczających się heterogeniczną tożsamością demograficzną. I odwrotnie, w organizacjach o ideologiach obojętnych wobec różnorodności tożsamości mogą występować zagrożenia związane z kategoryzacją. W takim środowisku osoby o nienormatywnej tożsamości odczuwają zagrożenie z powodu braku legitymizacji ich tożsamości, co prowadzić może do ich marginalizacji.

Jednostki o normatywnej tożsamości i jednocześnie należące do grup o wysokim statusie w organizacji i w społeczeństwie (bardzo często w wielu krajach są to biali mężczyźni) doświadczają większej akceptacji i mają większe możliwości kontrolowania zasobów w organizacji. Osoby, których tożsamość pokrywa się z grupami o niskim statusie (kobiety ras innych niż biała) albo których tożsamość jest normatywna (np. białe kobiety), częściej mogą doświadczać uprzedzeń i dyskryminacji. Jednakże mogą zaspokajać potrzebę autonomii związaną z ich tożsamością. Natomiast osoby o nienormatywnej tożsamości demograficznej mogą mieć kłopoty zarówno z zaspokojeniem potrzeby autonomii tożsamości, jak i legalności tożsamości. Mogą odczuwać dyskomfort wypływający z niskiego statusu i marginalizacji, a natura ich tożsamości może być kwestionowana. Jeśli przyjmiemy, że zarządzanie różnorodnością zmierza w kierunku tworzenia inkluzywnych miejsc pracy, oznacza to, iż w organizacjach

należy wdrażać szersze podejście do kategoryzacji demografii pracowników (Bernstein i in., 2019; Glinka i Brzozowska, 2015).

Typy tożsamości można klasyfikować według tego, jak jednostka postrzega swoją nienormatywną tożsamość – czy ją akceptuje, czy odrzuca. W związku z tym można wyróżnić cztery rodzaje tożsamości.

Pierwszą stanowi tożsamość demograficzna, charakteryzująca się posiadaniem więcej niż jednej kategorii tożsamości, np. mityczny hermafrodyta należący do dwóch tradycyjnie rozłącznych grup, tj. mężczyzn i kobiet. Innym przykładem może być tożsamość mieszana, np. wielorasowa. Jednostka nie postrzega siebie jako Europejczyka czy Azjatę, ale Euroazjatę, czyli akceptuje tożsamość łączącą elementy tradycyjnych grup.

Drugim rodzajem tożsamości jest ta charakteryzująca się zmiennością wewnątrz kategorii. Jednostka może doświadczać przejścia z grupy do grupy. Wówczas jednostki postrzegają siebie jako stabilne, ale identyfikujące własną tożsamość w obrębie różnych kategorii. W tym przypadku możliwa jest zmiana i przejście z grupy w kategorii (np. męskiej) do innej (np. żeńskiej) lub gdy osoba zmienia własną identyfikację rasową po zmianie kontekstu (np. przeprowadzka z jednego kraju do drugiego).

Trzecią kategorią są tożsamości demograficzne charakteryzujące się niepewnością wewnątrz kategorii. Tutaj ulokować można jednostki, które nie mają pewności, do której tradycyjnej kategorii demograficznej przynależą. Nie dostrzegają bezdyskusyjnej dla ich tożsamości grupy ani mechanizmu porównawczego, za którego pomocą mogą konstruować tożsamość. Są tu jednostki, które poszukują grupy odniesienia, aby przez to zmniejszyć niepewność co do postrzegania swojej tożsamości. Tradycyjne podejścia normatywne do kategoryzacji demograficznej zakładają pewność dotyczącą członkostwa w grupie. Clair i in. (2019) postrzegają niepewność jako podstawową cechę nienormatywnych tożsamości.

Czwartą grupę stanowią niekategoryczne tożsamości demograficzne. Dotyczą tych osób, których sposób poznania siebie, jaźń stawia poza dostępną kategorią demograficzną, a nawet w bezpośredniej opozycji do niej. Są to na przykład osoby, które definiują siebie jako bezpłciowe, nie identyfikują się z żadną płcią, odrzucają wszystkie kategorie płci. Przyjmuje się tutaj założenie, że jednostka może nie doświadczać żadnego konkretnego rodzaju płci, rasy lub np. pochodzenia etnicznego (Langford, 2016).

Koncepcja nienormatywnych tożsamości wydaje się interesująca i zasadna przede wszystkim w kontekście trendów na rynku pracy. Zmiany na nim rodzą nowe problemy metodologiczne, np. jak klasyfikować

pracowników urodzonych i wychowanych w Polsce, których rodzice są Wietnamczykami czy Ukraińcami. Można do tego jeszcze dodać sytuację, w której rodzice są mieszanką narodowościową czy kulturową. W takim przypadku konieczny jest paradygmat tożsamości typu *multikulti*. Należy także pamiętać o tym, że organizacje funkcjonują w różnych kulturach i obszarach geograficznych, dlatego stosowane w nich systemy kategoryzacji mogą się różnić.

W badaniach nad różnorodnością w organizacji warto rozważyć możliwości występowania innych kategorii klasyfikacji tożsamości, np. w oparciu o posiadany kapitał ludzki, to jest doświadczenie i kompetencje. Dla przykładu taką próbę podjął Atadero, formułując tożsamość inżynierską (Atadero i in., 2018). Szersze podejście umożliwiłoby pełne wykorzystanie potencjału pracowników i zmniejszanie marginalizacji niektórych grup. Mając na uwadze coraz bardziej zróżnicowany kulturowo rynek pracy, warto dodać, że czynnikiem kategoryzacji może być też język pracownika. Na przykład obcy akcent może być czynnikiem dyskryminacji na rynku pracy. Element ten występujący u starających się o pracę prowadzi niekiedy do dyskryminacji, przede wszystkim u bardziej uprzedzonych rekruterów, w sytuacji, gdy kandydaci używający poprawnie rodzimego języka są postrzegani jako lepiej wykwalifikowani niż ci, których akcent jest obcy (de Souza i in., 2016). W angielskich szkołach obserwuje się dyskryminację uczniów, którzy mówią ze wschodnim akcentem (Tereshchenko i in., 2019). Przeprowadzone w Finlandii eksperymentalne badania dotyczące przebiegu procesów rekrutacji wykazały, że chętniej zatrudniano Finów niż członków grup mniejszościowych. Chętniej także zatrudniano członków grup mniejszościowych o wyższym statusie niż osoby wywodzące się z grup o niższym statusie (Liebkind i in., 2016). W przypadku rekrutacji na stanowiska pracy postrzegane jako typowe dla kobiet zauważono większą dyskryminację fińskich kandydatów płci męskiej niż fińskich kobiet. Z kolei w Rosji mężczyźni spotykali się z większą dyskryminacją rekrutacyjną w porównaniu z rosyjskimi kobietami niezależnie od tego, czy praca była postrzegana jako stereotypowo męska, czy kobieca (Liebkind i in., 2016).

W badaniach oraz w praktyce zarządzania różnorodnością pracowników trzeba zwracać większą uwagę na to, w jakim stopniu systemy kategoryzacji demograficznej są oparte na tradycyjnych założeniach, a w przyszłości należy stosować większą elastyczność w systemach kategoryzacji demograficznej pracowników. Rosnąca migracja i nowa jakość relacji międzyludzkich wymagają nowego spojrzenia na tożsamość.

Badacze powinni podjąć dyskusję nad zagadnieniem nowych tożsamości, bowiem wymuszają to zmiany kulturowe i technologiczne. Także praca w wirtualnej przestrzeni i robotyzacja pracy wymagają nowego spojrzenia na tożsamość zatrudnionych, bowiem w nowej przestrzeni współpracują ze sobą pracownicy znajdujący się w różnych miejscach globu.

Podsumowując, należy uznać, że w nowej przestrzeni pracy stosowanie jednoznacznych osądów kategoryzacji pracowników wydaje się przestarzałe i niestosowne. Takie podejście uniemożliwia identyfikację prawdziwych tożsamości pracowników. W rezultacie wątpliwości będą budzić wyniki badań. W szczególności trudne albo bezpodstawne może być porównywanie rezultatów analiz opartych na kategoryzacjach odnoszących się do kraju pochodzenia pracowników pozostających pod istotnym wpływem nowych kultur.

Jednakże w nowym podejściu do identyfikacji tożsamości problemem może być trudność w zebraniu wrażliwych danych. Istniejące stereotypy i uprzedzenia mogą rodzić obawy badanych przed wyjawieniem prawdziwej tożsamości.

Wyjście poza tradycyjne dychotomiczne podejście wymaga opracowania nowych założeń badawczych oraz zastosowania badań w większym zakresie opartych na analizach jakościowych.

Takie podejście z jednej strony daje szanse na dalszy rozwój koncepcji różnorodności, ale z drugiej – będzie utrudniać porównywanie wyników badań, przynajmniej na początku. Konieczne jest wypracowanie właściwych założeń badawczych.

1.4. Koncepcja demografii relacyjnej

Koncepcja demografii relacyjnej reprezentuje szersze spojrzenie na zagadnienie tożsamości jednostki w organizacji. Stała się popularna dzięki badaniom Tsui i O'Reilly (1989). Badacze poruszyli kwestię rozkładu demograficznego pracowników organizacji i tworzonych w związku z tym relacji między członkami różnych funkcjonujących w niej grup. Ten punkt widzenia różni ich koncepcję od tradycyjnie postrzeganej demografii w organizacji. Z punktu widzenia tożsamości jednostki w tej koncepcji ważne jest podobieństwo demograficzne jednostek w grupie, a przede wszystkim to, w jakim stopniu atrybuty demograficzne jednostki są wspólne z pozostałymi członkami danej grupy społecznej. Tsui i O'Reilly (1989) doszli

do wniosku, że w większości badań nad różnorodnością demograficzną opisywano wpływ cech indywidualnych, zazwyczaj takich jak rasa i płeć, na postawy i zachowania pracowników. Jednak indywidualne zmienne demograficzne należy rozpatrywać na tle sytuacji, a przede wszystkim analizować je w społecznym kontekście organizacyjnym. Obserwowane indywidualne różnice demograficzne nie wyjaśniają w pełni roli różnorodności w organizacji. Na funkcjonowanie w środowisku społecznym mają bowiem wpływ nie tylko te różnice, ale także grupy, w których działa jednostka.

Zgodnie z założeniami koncepcji demografii relacyjnej, aby można było przewidywać interakcje pracowników związane z ich cechami demograficznymi, należy uwzględniać znaczenie kontekstu społecznego. Cechy demograficzne pracowników, takie jak płeć, rasa, wiek, zawód czy wykształcenie, są istotnymi informacjami wykorzystanymi przez jednostkę do wnioskowania o jej podobieństwie do innych pracowników. Takie przesłanki mają wpływ na kształtowanie postaw i przekonań na temat innych ludzi. Dostrzeganie podobieństwa jakiejś cechy lub ich wiązki w odniesieniu do innego pracownika może wpływać na odbiór jego atrakcyjności. W sytuacji stosunkowo niskiej atrakcyjności drugiej osoby może wystąpić zjawisko słabej komunikacji i/lub nieznacznej integracji społecznej. W przypadku negatywnych odczuć może to wpływać na decyzje o zmianie miejsca pracy. Odwrotnie – wysoka atrakcyjność wpływa na przyciąganie interpersonalne, polepsza komunikację i integrację w grupach społecznych. Badania Lincolna i Millera (1979) wykazały, że większe podobieństwo demograficzne dotyczące płci, rasy i wykształcenia wpływa pozytywnie na frekwencyjność komunikacji. Rasa i płeć były pozytywnie powiązane z kategorią więzi przyjaźni, a wykształcenie z większą liczbą kontaktów zawodowych. Podobnie Zenger i Lawrence (1989) twierdzili, że podobieństwo wieku i stażu jest pozytywnie związane z częstotliwością komunikacji technicznej w zespołach projektowych.

Zgodnie z założeniami demografii relacyjnej organizacja może być postrzegana jako całość złożona z wielu układów różnych relacji. Rozkład grup demograficznych i dystrybucja demograficzna są ważne dla zrozumienia efektów demograficznych w organizacjach. Na przykład z badań wynika, że wiek pracowników może być związany z ich wydajnością w organizacji lub odejściami z pracy (Ali i French, 2019). Wyniki nie wyjaśniają jednak, jaki może być związek wydajności czy odejść z rozkładem wieku w grupach pracowniczych. Z kolei Rhodes, badając wiek w zespołach,

wykazał, że późniejszy okres życia lub posiadanie dłuższego stażu w odniesieniu do pozostałych członków grupy jest ujemnie związane z zamiarem odejścia z pracy (Rhodes, 1983). Usytuowanie jednostki jako osoby starszej w grupie zdominowanej przez młodszych pracowników prowadzi do zwielokrotnienia decyzji o odejściach z pracy przez starszych pracowników (McCain i in., 1983). Oznacza to, że w związku z zasadą przyciągania interpersonalnego i wobec częstotliwości interakcji demografia relacyjna może wpływać na postrzeganie miejsca oraz na postawy. Efekty różnorodności w organizacji pozostają pod wpływem relacji i nie mogą być rozpatrywane wyłącznie na podstawie oceny wynikającej z prostych zmiennych demograficznych.

A. Tsui i C. O'Reilly (1989) w celu weryfikacji modelu demografii relacyjnej przeprowadzili badania w diadach przełożony–podwładny, ze szczególnym uwzględnieniem cech demograficznych członków diad oraz zachodzących między nimi interakcji. Autorzy założyli, że skutki demografii relacyjnej będą najbardziej widoczne w diadach, ponieważ przełożeni są dla podwładnych punktem odniesienia w zakresie oczekiwań dotyczących wydajności i standardów. Założono, że podobieństwo i lub odmienność cech przełożonego może dostarczyć informacji na temat oceny wzajemnych postaw i zachowań. Tezę potwierdzają nowsze badania, które wskazują, że relacje cech demograficznych mogą wpływać na wysoki poziom przyciągania opartego na podobieństwie postaw, wartości i doświadczeń (Wells i Aicher, 2013; King i in., 2017), na siłę komunikacji (Stewart i Garcia- Prieto, 2008) czy na przywiązanie do organizacji (Tsui i in., 1992), a także na wydajność pracowników (Tsui i in., 2002).

A. Tsui i C. O'Reilly (1989) zbadali wpływ demografii relacyjnej w odniesieniu do czterech zmiennych:

- oceny efektywności pracy podwładnych przez przełożonych;
- stosunku przełożonych do podwładnych;
- stopnia niejednoznaczności roli doświadczanej przez podwładnych;
- konfliktu ról doświadczanego przez podwładnych.

Zauważono, że odmienność cech demograficznych prowadziła do osłabienia komunikacji między członkami diady i przekładała się na niejednoznaczność postrzeganej roli. Także ilość czasu związana z uczestnictwem w diadzie z kierownikiem może wpływać na niejednoznaczność postrzegania roli przez podwładnego. W związku z tym nowy podwładny może doświadczać większej niejednoznaczności oczekiwanej roli niż bardziej

doświadczony podwładny. I odwrotnie – jeśli podwładny ma długi staż, ale przydzieli mu się nowego przełożonego, może również doświadczyć większej niejednoznaczności roli. Niejednoznaczność ról jest największa, gdy zarówno podwładny, jak i menedżer dopiero zaczynają pracę w swoich rolach.

Badania A. Tsui i C. O'Reilly (1989) pozwoliły także na sformułowanie wniosku, że odmienność demograficzna prowadzi do różnic w postawach, wartościach i przekonaniach. W efekcie pojawia się konflikt, który można tłumaczyć odmiennymi wyobrażeniami uczestników diady co do oczekiwanej roli podwładnego. Badacze dowiedli, że różnice demograficzne mogą mieć istotny wpływ na postrzeganie roli podwładnego i ocenę jego wyników. Zweryfikowano hipotezę, zgodnie z którą im większa odmienność demograficzna w diadzie, tym bardziej negatywne będą opinie przełożonego na temat wyników oraz efektywności pracy podwładnego. Tak więc osiągnięcia demografii relacyjnej pełnią ważną funkcję w zrozumieniu wyników pracy osiąganych przez zróżnicowanych pracowników.

Wyżej wspomniani badacze zauważyli, że różnice płci i rasy w diadach miały związek z negatywnymi ocenami pracy podwładnych oraz negatywnie wpływały na jednoznaczność postrzeganej roli. Zauważono także występowanie efektu płci w diadach. Obserwowano korzystniejsze oceny wyników w diadach kobieta-przełożona vs kobieta-podwładna niż w sytuacji, gdy przełożonym był mężczyzna, a podwładną kobieta. Ponadto różnica w stażu związana była tylko z dwuznacznością postrzeganych ról oraz z oceną efektywności pracy. Przełożeni oceniali starszych pracowników jako mniej wydajnych.

Koncepcja demografii relacyjnej umożliwiła nowe spojrzenie na ocenę efektów pracy pracowników o odmiennych tożsamościach. Wnioski powinny być uwzględniane w ZZL, np. w procesach oceny i rekrutacji. Jeśli organizacje chcą przyciągać kompetentnych pracowników, to bardziej prawdopodobne jest, że potencjalni kandydaci przyłączą się do organizacji, które są dla nich demograficznie bardziej atrakcyjne (Allen i in., 2014). Inne badania dotyczące demografii relacyjnej wskazują, że struktura demograficzna i wynikające z niej relacje są ważne dla zatrzymania i przywiązania pracowników do miejsca pracy (Gonzalez, 2016) oraz dla budowania zaangażowania pracowników (Yang i Matz-Costa, 2018).

Proponowana koncepcja pozwala lepiej zrozumieć wpływ zróżnicowania demograficznego w organizacji na zachowania i postawy zatrudnionych. Jej wykorzystanie może pomóc w pojęciu relacji między

indywidualną i grupową płaszczyzną analizy efektów zarządzania zróżnicowanymi pracownikami. Zdaniem Y. Guillaume'a i in. (2017) złożoność uwarunkowań zarządzania zróżnicowanymi pracownikami utrudnia poszukiwanie bezpośrednich związków między zróżnicowaniem demograficznym pracowników w organizacji a związanymi z tym efektami dla organizacji. Z tego względu łatwiejsze do uchwycenia mogą być efekty między zdywersyfikowaniem członków zespołów a efektami pracy danej grupy. Takie podejście wydaje się mniej problematyczne, przynajmniej w teorii. Można także zauważyć, że wraz z postępami badawczymi rośnie świadomość, iż zależności między różnorodnością diad i zespołów roboczych a efektami pracy zespołów i związkami tych efektów z efektami organizacyjnymi stają się coraz bardziej skomplikowane.

Wiele badań poświęcono zróżnicowaniu demograficznemu w zespołach. Szczególnie wielu badaczy poszukiwało związków między zróżnicowaniem demograficznym a efektywnością pracy zespołów (Riordan, 2000; Schaffer, 2019; Gibbs i in., 2019.). Niestety, mimo licznych badań, wnioski z nich płynące nie są jednoznaczne (Stankiewicz, 2017; Van Knippenberg i Mell, 2016; Kochan i in., 2003). Wskazuje się, że kluczowe znaczenie dla charakteru wpływu różnorodności na wydajność zespołu ma skład zespołu i kontekst organizacyjny (Kochan i in., 2003). Dla przykładu K. Gibbs i in. (2019) zauważają, że odnoszące sukcesy zespoły naukowe, w których biorą udział naukowcy z różnych dyscyplin i różnych środowisk, opierają się na skutecznych strategiach i podejściach do integracji zespołu. Z kolei G. Wu i in. (2019), badając zespoły konstruktorów o różnych specjalnościach, zauważyli, że różnorodność zespołu była pozytywnie związana z wynikami projektu, ale także była przyczyną konfliktów relacji, które osłabiały wpływ różnorodności na wyniki. Konflikty relacji miały zarówno konstruktywny, jak i destruktywny wpływ na wyniki projektów.

Badania nad teorią demografii relacyjnej są kontynuowane; analizowane są na przykład związki między demografią relacyjną w grupach a zaangażowaniem pracowników (King i in., 2017), poziomem absencji (Reinwald i Kunze, 2020) czy intencją odejścia z pracy (Richard i in., 2019a). Niektórzy badacze zwracają także uwagę na to, że relacyjna demografia ma wymiar temporalny (Guillaume i in., 2017; David i in., 2015). Można to tłumaczyć tym, że z założenia kontakty pozytywne są częstsze niż kontakty negatywne (Graf i in., 2014). W związku z tym ciągły kontakt społeczny, tj. częstsze kontakty w zespole, zmniejszają uprzedzenia i dyskryminację (David i in., 2015). Ostatecznie może to mieć wpływ na

zmianę zachowań pracowników. Na przykład dzięki zintensyfikowanym kontaktom można zmniejszać poziom absencji w zespole (Reinwald i Kunze, 2020). Koncepcja demografii relacyjnej wzbogaca rozważania dotyczące różnorodności pracowników o dodatkowy wymiar, ale jednocześnie zwiększa złożoność prowadzonych rozważań metodologicznych. Chcąc uwzględnić wymienione tu czynniki i związki między zmiennymi, należałoby przyjąć wniosek, zgodnie z którym badania dotyczące efektów różnorodności demograficznej pracowników powinny być prowadzone jednocześnie nie tylko na poziomie jednostki, grupy i organizacji, ale także z uwzględnieniem dynamiki zmian w czasie. Ostatni postulat wydaje się być raczej życzeniem, które można symbolicznie określić w postaci paremii Lucjusza Anneusza Seneki *Per aspera ad astra*. Taki cel wydaje się bowiem bardzo trudny do osiągnięcia przez badacza.

1.5. Różnorodność pracowników jako zasób organizacji

Na różnorodność pracowników można też patrzeć jako na organizacyjny zasób. W związku z tym, podobnie jak inne zasoby, np. materialne czy finansowe, jest poddany zarządzaniu. Zróżnicowanym (na podstawie zestawu indywidulnych cech pracowników) zasobom ludzkim w organizacji przypisuje się określone cele i związane z nimi konsekwencje. Wskazuje się, że z posiadaniem odpowiednio zróżnicowanych zasobów ludzkich w organizacji łączą się zarówno negatywne, jak i pozytywne skutki (Hewstone, 2015; Wilton, 2015). Negatywne zróżnicowania mogą dotyczyć zarówno poziomu jednostki, grupy, jak i całej organizacji (Leslie, 2019; Nielsen, 2010). Istotną rolę w zrozumieniu, dlaczego w organizacji mogą pojawiać się negatywne i pozytywne efekty, odgrywa wspomniana wcześniej teoria tożsamości społecznej (Tajfel, 1972) i związana z nią teoria autokategoryzacji (Turner i in., 1987). Podkreśla się, że jednostki postrzegają grupy podobnych do siebie jednostek jako *swoje*, a grupy jednostek o odmiennych cechach demograficznych jako *obcych*. Prowadzi to do uprzedzeń oraz faworyzowania członków własnej grupy (Cole i Salimath, 2013), co ostatecznie może powodować konflikty (Nishii i in., 2013), które będą negatywnie wpływać na procesy integracyjne (Nishii, 2013) oraz mogą wpływać na decyzje o odejściu z pracy (Peretz i in., 2015). Innymi związanymi z tym zaobserwowanymi skutkami są: obniżające się morale pracowników (Tsui i in., 1992) i spadek wydajności pracy (Chatman i in., 1998).

Niektóre spostrzeżenia dotyczące negatywnych skutków zróżnicowania pracowników opierają się na założeniach koncepcji demografii relacyjnej. S. Choi wskazuje, że status mniejszości w organizacji powoduje mniejsze zadowolenie z prac. Członkowie mniejszości rasowych i etnicznych częściej zgłaszają niższą satysfakcję z pracy, gdy przebywają w otoczeniu zdominowanym przez białych. Podobnie biali pracownicy deklarują niezadowolenie, gdy pracują w otoczeniu zdominowanym przez mniejszości rasowe i etniczne (S. Choi, 2017), co także wpływa na rozluźnienie więzi z organizacją (Gonzalez, 2016).

Podobnie jak w przypadku konsekwencji różnorodności składu zespołów dla pracy zespołu, także w przypadku organizacji wnioski dotyczące pozytywnych i negatywnych skutków różnorodności są niejednoznaczne. Znane są analizy, z których wynika, że różnorodność jest korzystna dla organizacji czy zespołów. Na przykład niektóre badania na poziomie zespołów dowodzą, że ze względu na zasób wiedzy, umiejętności, różne perspektywy oceny problemów zespoły heterogeniczne osiągają lepsze wyniki niż homogeniczne (Homan i in., 2007; Rock i Grant, 2016). Dotyczy to także składów zespołów najwyższego kierownictwa (Guo i in., 2018). Coraz częściej wskazuje się, że dowody empiryczne dotyczące związku między różnorodnością a wynikami organizacji dają mieszane wyniki, które są zależne od kontekstu (Guillaume i in., 2017).

Nadmienić także należy, że wiele organizacji po prostu nie mierzy efektów różnorodności. Dla uzyskania wiedzy na ten temat należałoby podejść do kwestii systemowo, to znaczy wprowadzić systemowe monitorowanie i koordynowanie działań, wdrożyć ocenianie kosztów oraz korzyści ekonomicznych. Według Ławrynowicza i Szambelańczyka nie jest to łatwe zadanie (Ławrynowicz i Szambelańczyk, 2013). Do pełnego sukcesu potrzebna jest strategia zarządzania zróżnicowaniem zasobów ludzkich. Zdaniem Davidsona (2011) dla stworzenia takiej strategii zarządzający organizacją powinni odpowiedzieć na następujące pytania:

1. Jaka różnorodność i jakie cechy indywidualne pracowników mają strategiczne znaczenie dla organizacji; co może stanowić o unikalności i wartości zasobów ludzkich (np. kompetencje kulturowe)?
2. Jakie strategie biznesowe i jaka kultura organizacyjna są pożądane dla uzyskania przewagi konkurencyjnej dzięki tak zróżnicowanym zasobom ludzkim?
3. Jakie mogą być organizacyjne efekty zróżnicowania pracowników?

4. Jakie są kluczowe strategiczne działania w obszarze ZZL i jakie praktyki ZZL należy wdrożyć, aby osiągnąć pozytywne efekty zróżnicowania pracowników i minimalizować związane z tym zagrożenia lub negatywne skutki?

Takie podejście oznacza akceptację ujęcia zasobowego w zarządzaniu różnorodnością zasobów ludzkich. Zgodnie z perspektywą zasobową przedsiębiorstwo traktuje się jako podmiot składający się z różnorodnych zasobów i kompetencji, odróżniających go od konkurentów, co stanowi źródło jego przewagi konkurencyjnej (Zakrzewska-Bielawska, 2013; Urbaniak, 2014; Sitko-Lutek, 2016). Szczególna waga zróżnicowania polega na tworzeniu nowej wartości dla organizacji poprzez dostarczanie nowej wiedzy, umiejętności i zdolności (Lauring i Selmer, 2012; Fujimoto i Härtel, 2017). Na przykład zróżnicowane kompetencje mogą być kluczowe w tworzeniu wiedzy w organizacji (Skrzypek, 2018). Równie ciekawa wydaje się proponowana przez Pocztowskiego koncepcja zrównoważonego rozwoju zasobów ludzkich (*sustainable human resource management* – Pocztowski, 2016), w szczególności w przypadku międzynarodowego zarządzania zasobami ludzkimi (*strategic international human resource management*).

Trzeba także pamiętać o tym, że zróżnicowanie zasobów pracy ma charakter dynamiczny, a ich jakość jest uwarunkowana kontekstowo (Juchnowicz, 2009). Duże znaczenie ma kultura organizacyjna oraz nieuchwytna na zewnątrz dynamika procesów społecznych zachodzących między jednostkami, przez co systemy zarządzania ludźmi i wykorzystywane praktyki trudne są do bezpośredniego przeniesienia do innych organizacji. Należy także wspomnieć o ukrytych wymiarach różnorodności, przede wszystkim dostrzeganych w kontekście demografii relacyjnej. Różnorodność pracowników nie gwarantuje korzyści biznesowych dla organizacji, chociaż może gwarantować realizację czasem wymaganych formalnych celów związanych z polityką równych szans (w szczególności dotyczy to amerykańskich korporacji). Faktyczne korzyści mogą pojawić się dopiero jako rezultat właściwego wykorzystania zróżnicowania zasobów ludzkich (demografia organizacyjna traktowana jako zasób, którym można zarządzać). Istotne jest także to, że dla zidentyfikowania mechanizmów i związanych z nimi skutków różnorodności w organizacji potrzebne jest uwzględnianie zmiennych moderujących, o czym będzie traktował rozdział 5 tego opracowania.

Różnorodność traktowana jako zasób mieści się w nurcie głównym oraz w pragmatycznym podejściu do zarządzania. Badacze od lat 90. XX

wieku poszukują modeli zarządzania różnorodnością pracowników, których wykorzystanie może dać organizacji wymierne korzyści, jak również przyczyniać się do osiągania przewagi konkurencyjnej. Podejmowane w tym zakresie wysiłki i związane z nimi propozycje modeli zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi w organizacji zostaną opisane w ostatniej części monografii.

1.6. Podsumowanie rozdziału

Z przeglądu badań wynika, że konsekwencje zarządzania różnorodnością pracowników w organizacji są zależne od licznych uwarunkowań. Oznacza to, że na poziomie zarówno praktyki zarządzania różnorodnością, jak i testowania koncepcji różnorodności należy respektować szereg czynników. Są one przede wszystkim związane z jednostką (cechy jednostki, czyli poziom *micro*), z grupą (poziom *mezzo*, np. skład grupy, typ zadania), z poziomem organizacji (*macro*), ponadto są to czynniki sytuacyjne. Na poziomie jednostki ważną rolę odgrywają między innymi: dostęp do zasobów, edukacja, posiadane umiejętności czy doświadczenia.

W przypadku poziomu organizacji należy rozważyć rolę struktury zatrudnienia i efekty demografii relacyjnej, a także rolę kapitału społecznego, kapitału politycznego, strategię organizacji czy pozycję praktyków odpowiedzialnych za zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji. Nie można zapominać także o tym, że to właśnie czynniki związane z posiadaniem władzy w organizacji są kluczowe dla uzyskiwania efektów związanych z równością, różnorodnością czy inkluzją pracowników.

Niezwykle ważną rolę odgrywają także czynniki sytuacyjne. Dotyczy to przede wszystkim otoczenia regulacyjnego i instytucjonalnego, kontekstu kulturowego, politycznego, społecznego, ekonomicznego. Jak wcześniej wskazano, istotne wydaje się także uwzględnienie dynamiki zmian zachodzących w otoczeniu organizacji.

W związku z tym należy rozważyć możliwości wykorzystania w przyszłych badaniach nad różnorodnością pracowników koncepcji nienormatywnych tożsamości pracowników. Zasadne jest podjęcie dyskusji dotyczącej nowych założeń badawczych oraz identyfikowanie i poszukiwanie możliwości rozwiązywania nowych problemów badawczych.

Dla zrozumienia efektów wdrażanych działań związanych z zarządzaniem zróżnicowanymi zasobami ludzkimi zaleca się jednoczesne

prowadzenie badań z kilku perspektyw, a co najmniej z perspektywy jednostki oraz potrzeb organizacji. W przyszłości warto także spojrzeć na inne perspektywy, między innymi kierowników, właścicieli oraz instytucji w otoczeniu organizacji Jak twierdzi P. Hensel (2017, s. 7), obecnie mimo rozkwitu nauk o organizacji i zarządzaniu badacze nie mają powodów do zadowolenia ze stanu badań, co jest efektem wielu uwarunkowań, w tym między innymi sprzecznych oczekiwań, jakie mają w stosunku do testowanej teorii uczestnicy otoczenia i sami badacze.

Dla uzyskania prawdziwego obrazu sytuacji oraz pożądanych efektów trzeba zwrócić większą uwagę na działania praktyków zarządzania. Szczególnie ważne jest poznanie i zrozumienie problemów, jakie napotykają w zarządzaniu różnorodnością. Istotne jest identyfikowanie, jakie problemy pojawiają się na poszczególnych etapach wdrażania praktyk, od momentu ich zaplanowania aż do uzyskania efektów końcowych.

Dla zrozumienia niejednoznaczności czy sprzeczności uzyskiwanych wyników badań w obszarze różnorodności pracowników ważne jest spojrzenie z perspektywy trzech nurtów badawczych, tj. nurtu głównego, nurtu krytycznych studiów oraz nurtu pragmatycznego (biznesowego). Rozwój koncepcji różnorodności demograficznej został zapoczątkowany walką o równouprawnienie i o zapewnienie równych szans, co oznacza dostrzeganie roli moralności i społecznie odpowiedzialnego zarządzania. Z kolei instrumentalna logika biznesu wiąże się z odrzucaniem wartości pozaekonomicznych. Od lat podejmowane są próby łączenia racjonalności i moralności, tj. praktyk związanych z równością, różnorodnością i inkluzją pracowników (*EDI – Equality, Diversity, Inclusion*), co jednak bardzo często jest trudne do pogodzenia.

Można zauważyć, że to, co przedstawiciele głównego nurtu i nurtu pragmatycznego postrzegają jako zasób organizacyjny, przedstawiciele krytycznego nurtu w zarządzaniu postrzegają w kategoriach konfliktu i walki o władzę (Gotsis i Kortezi, 2015). Dlatego mimo wielu lat badań i debat w obszarze różnorodności w organizacji dostrzega się dychotomie: między werbalizmem a aktywizmem, między racją biznesową a racją prawną czy między jednostkową koncepcją różnorodności a kolektywistycznymi koncepcjami różnorodności. Wiele zależy od tego, czy zarządzający mają wystarczającą władzę w organizacji i wiedzę oraz czy potrafią i mogą korzystać z bardziej wyrafinowanych i integrujących strategii i praktyk po to, aby skutecznie angażować liczące się podmioty organizacyjne oraz mobilizować zasoby organizacyjne w celu osiągania

pożądanych skutków. Można zauważyć, że postrzeganie różnorodności jako określonych działań na rzecz interesu organizacji wymyka się logice liniowej i wymaga spojrzenia z wielu perspektyw oraz stosowania wielopoziomowych analiz.

Mimo różnych wątpliwości można zauważyć, że lata aktywizmu na rzecz praw człowieka, dziesięciolecia polityki oraz badań nad demografią przyczyniły się do tego, że w wielu krajach zaszły pożądane zmiany społeczne. Skutkują one pozytywnymi działaniami na rzecz równości, różnorodności oraz włączenia różnych grup pracowników do świata pracy. W wielu krajach nastąpiła transformacja, dzięki której tradycyjnie wykluczone i zmarginalizowane grupy otrzymały dostęp do edukacji i zatrudnienia, z których wcześniej były eliminowane. Warto także podkreślić, że większość zaprezentowanych badań zostało przeprowadzonych przez badaczy z USA, a opisywane problemy badawcze mieszczą się w kategorii problemów społecznych, więc obserwowany amerykocentryzm stanowi o słabościach dorobku tej koncepcji. Jak jednak wynika z przeglądu literatury, można zauważyć pozytywny trend w postaci wzrostu liczby publikacji z innych części świata, przede wszystkim z Europy.

Dalsze części opracowania będą rozwinięciem dyskusji podjętej w pierwszym rozdziale. Mają na celu zaprezentowanie syntezy wyników badań o większym stopniu szczegółowości z uwagi na to, że będą obejmować specyficzne wyróżniki różnorodności pracowników. Rozdział drugi prezentuje dorobek badawczy w obszarze różnorodności ze względu na płeć w organizacjach. Jest on zdominowany przez prace autorów amerykańskich, co wynika z genezy tej koncepcji. Kolejne trzy rozdziały będą poświęcone takim wymiarom różnorodności pracowników, jak: płeć, wiek, różnorodność kulturowa. Koncepcja różnorodności kulturowej pracowników, mimo że także wywodzi się z USA, zostanie opisana jako ostatnia. Jest kategorią złożoną i może także obejmować płeć i wiek pracowników. Rozważania te będzie poprzedzał rozdział traktujący o różnorodności pracowników ze względu na wiek.

ROZDZIAŁ 2
Płeć jako wymiar różnorodności zasobów ludzkich

2.1. Reprezentacja kobiet w życiu gospodarczym i społecznym

Kobiety stanowią około połowę światowej populacji pracowników w wieku produkcyjnym, jednak wytwarzają tylko 37% światowego PKB (Hunt i in., 2015). Oznacza to, że mimo pozytywnych zmian w wielu krajach pozostają poza głównym nurtem życia społeczno-gospodarczego. Aby właściwie interpretować wyniki dotyczące udziału kobiet w organizacjach i ich roli w zarządzaniu w różnych państwach, potrzebna jest ocena ich pozycji w życiu gospodarczym, społecznym i politycznym w tych miejscach.

Jeśli kobiety stanowią połowę populacji świata i nie mogą wykorzystywać oraz rozwijać swojego potencjału, z pewnością odbija się to niekorzystnie na gospodarce. W zależności od regionu świata można zauważyć, że pozycja kobiet jest bardzo zróżnicowana. Najkorzystniejsza jest w Ameryce Północnej, Australii i Oceanii, Chinach, Europie oraz Azji Środkowej, gdzie ich udział w PKB waha się między 40 a 41% (McKinsey, 2015). W Polsce udział kobiet w wytworzeniu produktu krajowego brutto w 2018 roku wyniósł 45% (Frączyk, 2018).

W literaturze można znaleźć różne wskaźniki oceny pozycji kobiet w społeczeństwie. Na przykład Woetzel i in. (2015) wskazują na cztery wskaźniki:

- równość w pracy,
- podstawowe usługi i czynniki sprzyjające możliwościom gospodarczym,
- ochrona prawna i udział w polityce,
- bezpieczeństwo fizyczne i autonomia.

Z raportu wynika, że istnieje zależność między nierównym traktowaniem mieszkańców ze względu na płeć[1] a rozwojem gospodarczym kraju (PKB na mieszkańca, urbanizacja). Istnienie takiej korelacji oznacza, że bez zmian społecznych nie są możliwe zmiany gospodarcze. W literaturze można znaleźć także inne wskaźniki pomiaru udziału kobiet w życiu społecznym, gospodarczym i politycznym. Do bardziej popularnych można zaliczyć:

- Global Gender Gap Index,
- Women in Work Index;
- Glass Ceiling Index,
- Gender Equality Index,
- Gender Balance Index.

W Global Gender Gap Report gromadzone są dane dotyczące udziału kobiet w obszarze edukacji, gospodarki, zdrowia i polityki w 156 krajach (dane na rok 2021). W roku 2018 globalna średnia luka równości wynosiła 68,0%, co stanowiło marginalną poprawę w stosunku do roku 2017 (Global Gender Gap Report, 2018, s. VII). Podobnie było w styczniu 2021 roku (67,7% – Global Gender Gap Report, 2021, s. 22), przy czym od lat największa dysproporcja dotyczy udziału kobiet w polityce (luka 77,4%, 2021). W 156 krajach objętych indeksem kobiety stanowią tylko 22,6% z ponad 3400 ministrów na całym świecie (Global Gender Gap Report, 2021, s. 5), przy czym dane ze stycznia 2021 roku w relacji do danych ze stycznia 2019 roku wskazują, że w niektórych krajach zaobserwowano spadek udziału kobiet na ministerialnych stanowiskach, stan stagnacji lub spadku stwierdzono w około połowie z badanych krajów. Dla przykładu w Polsce jest to spadek z 27,3% do 4,8% (Global Gender Gap Report, 2021, s. 16).

Niewielki jest także udział kobiet na najwyższych szczeblach kierowniczych (16,30% – Global Gender Gap Report, 2021, s. 402). W roku 2021 kobiety zajmowały 27% stanowisk kierowniczych w krajach, z których udostępniano dane (s. 5). Ponadto dane dostępne w edycji raportu z 2021

[1] W raporcie zbierano dane dotyczące aktywności zawodowej kobiet, udziału kobiet w zawodach technicznych i specjalistycznych, luki płacowej w wynagrodzeniach mężczyzn i kobiet, udziału kobiet na stanowiskach kierowniczych, pracy nieodpłatnej.

roku nie odzwierciedlają wpływu pandemii, dlatego luka może być od 1% do 4% większa, niż podano. Na przykład w roku 2018 udział kobiet na stanowiskach kierowniczych wynosił 34% (Global Gender Gap Report, 2018), a Europa Zachodnia jest regionem o najwyższym ogólnym poziomie równości płci (udział kobiet 75,8%, 2018). Kolejne miejsce zajmuje Ameryka Północna (72,5%, 2018). Polska znalazła się na 42. pozycji wśród 149 państw (rok 2018). Pierwsze miejsce zajęła Islandia, drugie Norwegia, trzecie Szwecja, a czwarte Finlandia. W zestawieniu uwzględniającym udział kobiet w rynku pracy Polska zajęła już dalsze, 70. miejsce (Global Gender Gap Report, 2018), a w 2021 roku 63. miejsce (Global Gender Gap Report, 2021).

Z kolei na podstawie raportu Women in Work Index przygotowywanego przez firmę doradczą PwC w roku 2019 Polska zajęła 8. miejsce wśród 33 ocenianych krajów (33 z 37 krajów[2] – Women in Work Index, 2019).

W skład wskaźnika Women in Work Index wchodzą dane dotyczące:

- różnicy w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn;
- aktywności zawodowej, stopy bezrobocia kobiet i mężczyzn;
- pracy w pełnym wymiarze godzin.

Pozycja Polski została oceniona korzystnie, bowiem, zaraz po Luksemburgu, uznano ją za kraj, w którym od 2000 r. zaszły największe pozytywne zmiany dla kobiet (w ciągu 19 lat przeskok o 11 pozycji). Różnica wynagrodzeń kobiet i mężczyzn w roku 2019 wynosiła tylko 5% i zmalała w stosunku do poprzedniego roku (średnia dla krajów OECD – 15%). Taki wynik pozwala wnioskować o niemal równym traktowaniu Polek i Polaków w obszarze polityki wynagrodzeń. Wątpliwości wzbudza jednak analiza innych źródeł. Na podstawie raportów opracowywanych przez Główny Urząd Statystyczny można twierdzić, że sytuacja Polek jest mniej korzystna. Z danych GUS za rok 2018 wynika, że nierówność w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn wynosiła 16% (wynagrodzenia brutto), a jeszcze wyższe różnice dotyczyły uposażeń w grupie przedstawicieli władz publicznych, wyższych urzędników i kadry kierowniczej. Różnica wynosi ok. 26% (GUS, 2018). Oznacza to, że ogólne wnioski, jakie płyną z raportów Women in Work Index (2019) oraz GUS (2018), istotnie różnią się. Można przypuszczać, że jest to skutek innej metodyki badań, dotyczącej przede wszystkim doboru próby badawczej. Konstatując, można uznać, że

[2] Wśród ocenianych krajów w roku 2019 najlepiej wypadła Islandia. Zaraz za nią znalazły się w następującej kolejności: Nowa Zelandia, Słowenia, Norwegia, Luksemburg, Dania i Polska.

wyniki badań dotyczące luki płacowej Polek i Polaków są niejednoznaczne i wymagają głębszej analizy porównawczej.

Kolejnym wskaźnikiem oceny udziału kobiet i mężczyzn w życiu gospodarczym jest Glass-Ceiling Index, określany metaforycznie jako „wskaźnik szklanego sufitu” (The Glass-Ceiling Index, 2019). Kryterium jest opracowywane dla krajów OECD, a do jego obliczenia wykorzystuje się dane dotyczące aktywności kobiet i mężczyzn w obszarze wykształcenia, aktywności zawodowej, doskonalenia biznesowego, wynagrodzenia, kosztów opieki nad dziećmi, praw macierzyńskich i ojcowskich oraz reprezentacji na wyższych stanowiskach. Dane świadczą o tym, że zjawisko „szklanego sufitu” nadal istnieje, a między poszczególnymi państwami OECD od 2017 roku obserwuje się rosnące różnice dotyczące nierówności płci w miejscu pracy. Wówczas Polska uplasowała się na dobrej, bo 7. pozycji, a pierwsze miejsce zajęła Szwecja. Za nią usytuowały się Norwegia i Finlandia. Najlepsze wyniki Polski odnotowano w obszarach: wykształcenia kobiet, udziału kobiet w kadrach zarządzających (41,2% wszystkich stanowisk kierowniczych zajmują kobiety). Słabiej oceniono urlop ojcowski i udział kobiet w zarządach, gdzie reprezentacja kobiet wynosiła 11% (The Glass-Ceiling Index, 2019).

Kolejnym miernikiem sytuacji zawodowej jest aktywność przedsiębiorcza. Dane wskazują, że udział kobiet w grupie przedsiębiorców jest mniejszy niż mężczyzn. W skali globalnej w 2017 roku w grupie kobiet przedsiębiorczynie stanowiły 6,2%, podczas gdy wskaźnik dla mężczyzn wyniósł 9,5% (Global Entrepreneurship Monitor, 2019). Spośród właścicieli firm europejskich ok. 1/3 stanowią kobiety. Wskaźnik ten jest jednak zróżnicowany. W Europie największy odsetek właścicielek firm odnotowano w Portugalii (30,2%), a następnie Hiszpanii (29,9%), na Węgrzech (28,4%) i w Polsce (28,0%). Najmniej, 22,9%, było ich w Irlandii (Statista Research Department, 2019).

Mniejszy udział kobiet wśród przedsiębiorców może wynikać z tego, że kobiety podchodzą do przedsiębiorczości inaczej niż mężczyźni (Female entrepreneurs, 2017). Rzadziej zakładają one firmy, a jeśli już podejmują działalność gospodarczą, to zazwyczaj są to mniejsze i mniej dynamiczne podmioty. Dla kobiet istotną motywacją do założenia przedsiębiorstwa jest potrzeba zachowania równowagi między życiem prywatnym i zawodowym, a także uniknięcia zderzenia ze „szklanym sufitem”. Ponadto przedsiębiorczynie mają większe trudności z dostępem do finansowania działalności biznesowej niż mężczyźni (Policy Brief on Women’s

Entrepreneurship, 2016, s. 14). Istnieją także różnice dotyczące oceny posiadanego potencjału. Mimo że kobiety i mężczyźni w Europie mają taki sam poziom wykształcenia, to inaczej oceniają własny potencjał. Kobiety częściej niż mężczyźni niżej oceniają swoje kompetencje niezbędne do rozpoczęcia działalności gospodarczej (Policy Brief on Women's Entrepreneurship, 2016, s. 12). Tendencję kobiet do niskiej oceny własnych kompetencji zaobserwowano we wszystkich krajach UE, ale największa różnica między nimi a mężczyznami została odnotowana w Polsce, a następnie na Słowacji i Węgrzech (Policy Brief on Women's Entrepreneurship, 2016, s. 15). Kobiety w prawie wszystkich państwach członkowskich UE narzekają na dostęp do szkoleń dotyczących zakładania i rozwijania działalności gospodarczej. Znacznie częściej niż mężczyźni obawiają się porażki w biznesie, co można uznać za jedną z przyczyn ich słabszej przedsiębiorczości. W szczególności dotyczy to Greczynek i Polek (Policy Brief on Women's Entrepreneurship, 2016, s. 12).

Podobnie jak w kwestii wynagrodzeń wnioski dotyczące przedsiębiorczości kobiet w Polsce są niejednoznaczne. Z niektórych publikacji wynika, że Polki są bardzo zaradne w biznesie. Na przykład z analiz prowadzonych przez Uniwersytet Warszawski wypływa wniosek, że „w 2016 w Polsce już co trzecia firma była założona i jest prowadzona przez kobietę (33%), co plasuje nas w czołówce Europy, dla której średnia to 31%" (Pokojska, 2017). Także z badań prowadzonych w ramach międzynarodowego wieloletniego projektu GEM (Global Entrepreneurship Monitor) wynika, że w Polsce „rozpowszechnione jest zjawisko rosnącego odsetka polskich kobiet, które widzą możliwości biznesowe w swoim otoczeniu i uważają swoje umiejętności za wystarczające do prowadzenia działalności gospodarczej" (Tarnawa i in., 2017). Odmienne konkluzje wynikają z innego doboru prób badawczych, co nakazuje zachowanie dużej ostrożności przy interpretacji wyników.

Badacze zgadzają się jednak co do tego, że motywacja kobiet i mężczyzn do zakładania własnych firm ma zróżnicowany charakter. Pobudka do założenia biznesu może pochodzić z różnych źródeł i wypływać zarówno z motywacji pozytywnej, jak i negatywnej. Niektóre motywacje biznesowe przedstawicieli obydwu płci, takie jak pragnienie niezależności materialnej i korzyści finansowych, uznać należy za wspólne. W przeciwieństwie do mężczyzn, duża liczba kobiet decyduje się jednak na założenie firmy w celu zrównoważenia swoich obowiązków zawodowych z życiem rodzinnym (Wasilczuk, 2015; Mattis, 2004). Innym powodem

podejmowania działalności gospodarczej przez kobiety jest to, że czują się źle w swoich miejscach pracy, w strukturach utrudniających im rozwój zawodowy, a sytuacja taka dotyczy ich częściej niż mężczyzn (Agarwal i Lenka, 2015). Oznacza to, że frustrację zawodową kobiet spowodowaną niedostrzeganiem ich potencjału i niemożliwością awansu należy uznać za czynnik negatywnej motywacji kobiet do założenia własnej firmy. Z kolei do pozytywnych bodźców zalicza się możliwości poprawy sytuacji zawodowej i podjęcia działań w celu wykorzystania posiadanych kompetencji, samorealizacji, niezależności, wzbogacenia się i możliwości bycia sobą (Redmond i in., 2017). Podsumowując rozważania na temat motywacji, należy zauważyć, że w literaturze wskazuje się, iż na decyzję kobiet o założeniu własnej firmy najczęściej wpływa połączenie czynników tzw. „pull" i „push" – przyciągających i wypychających, nie jest jednak możliwe jednoznaczne orzeczenie, które z nich mają większe znaczenie (Mirosław, 2018). Wiele z pewnością zależy od rzeczywistych potrzeb kobiet w momencie podejmowania decyzji o własnym biznesie.

Kolejnym obszarem analizy sytuacji kobiet i mężczyzn w przedsiębiorczości jest edukacja. Z uwagi na zachodzące pod tym względem zmiany szczególnie warto przyjrzeć się sytuacji kobiet w branżach wysokich technologii i w nauce. W 2018 roku wśród absolwentów szkół wyższych w UE 57% stanowiły kobiety, a 24,9% kobiet ukończyło kierunki związane z ICT. Jednakże tylko część z nich podjęła zatrudnienie w sektorze wysokich technologii (Women in the digital age, 2018). W 2015 roku kobiety stanowiły 25% zatrudnionych w zawodach w obszarze ICT w skali świata (Agarwal i Lenka, 2015).

Poza brakiem technicznego wykształcenia istnieje kilka powodów niewielkiego udziału kobiet w branży wysokich technologii (Ashcraft i in., 2016). Wyniki badań przeprowadzonych wśród kobiet pracujących w korporacjach, ze stopniami naukowymi, specjalistek w obszarze SET[3], tj. fizyki, inżynierii i technologii, ujawniły, że wskaźnik odejść z pracy kobiet w porównaniu do mężczyzn jest ponad dwukrotnie wyższy. Wynosi on dla mężczyzn 17%, a dla kobiet 41% (Hewlett i in., 2008). Stwierdzono, że po pewnym czasie połowa wysoko wykwalifikowanych kobiet zatrudnionych w SET odchodzi z pracy. Częstym powodem jest wrogie środowisko pracy i ekstremalna presja (Hewlett i in., 2008). Zauważono także, że kobiety-naukowcy częściej niż mężczyźni decydują się na karierę naukową z wyższych

[3] SET – Science, Engineering, Technology

pobudek, np. chcą ratować życie, zmieniać społeczeństwo (lub jedno i drugie), postrzegają pracę jako integralną cześć swojej osoby, czują się powołane do wykonywania wybranego zawodu (Hewlett i in., 2008, s. 4).

Podobnie prezentują się wnioski dotyczące poziomu retencji kobiet i mężczyzn pracujących w obszarach STEM[4] (Glass i in., 2013). Średnio po około 12 latach pracy w obszarze STEM 50% kobiet, głównie w informatyce lub inżynierii, opuszcza miejsce pracy (Glass i in., 2013). Główną przyczyną odejść w obszarze STEM, analogicznie do wcześniej cytowanych badań, były: nieprzyjazne środowisko pracy, niskie wynagrodzenie, brak dostępu do kluczowych i twórczych ról, brak możliwości rozwoju kariery, brak elastycznego czasu pracy, co nie sprzyja prowadzeniu życia rodzinnego. W Europie w 2018 roku wśród zatrudnionych specjalistów ICT kobiety stanowiły 17%, a ich wynagrodzenia były o 19% niższe niż mężczyzn (Women in Digital, 2020). Badania wskazują, że kariera mężczyzn jest szybsza, bowiem na wczesnych etapach ścieżki zawodowej są lepiej oceniani przez pracodawców, postrzegani jako zdolniejsi, a także otrzymują wsparcie w postaci mentoringu (Moss-Racusin i in., 2012). Dzięki temu mężczyźni skuteczniej awansują i zajmują kierownicze stanowiska.

W Polsce w 2018 roku kobiety stanowiły 36% studentów wyższych szkół technicznych, pośród studiujących kierunki informatyczne było ich 14,6% (Raport: dziewczyny na Politechniki, 2018). Jednakże nie ma danych o tym, jaki procent Polek podejmuje pracę w zawodzie czy też potem rezygnuje z tej pracy. Natomiast w USA kobiety wykształcone inżynieryjnie częściej niż mężczyźni porzucają miejsca pracy, przede wszystkim z powodu wrogiego klimatu, braku możliwości rozwoju, braku wsparcia ze strony kierownictwa, podważania ich kompetencji przez przełożonych, deficytu w dostępie do twórczych ról technicznych, braku wsparcia dla równowagi praca-życie (Fouad i in., 2012). Z podobnych przyczyn panie nie podejmują pracy w zawodzie. Z kolei w grupie specjalistek, które zostały w swojej profesji, czynnikami o tym decydującymi okazały się: wspierający przełożeni i współpracownicy, wysoka ocena wkładu w pracę, możliwości rozwoju zawodowego oraz zadowolenie z pracy i kariery (Fouad i in., 2012). Wyniki te oznaczają, że można tworzyć miejsca pracy sprzyjające rozwojowi karier kobiet-inżynierów.

Można także twierdzić, że wprowadzony w latach 70. XX wieku przez Kanter (1977; za: Farh i in., 2019) termin *token* i związany z nim tokenizm

[4] Science, Technology, Engineering, Maths.

jest niestety nadal aktualny. Najogólniej rozumiany tokenizm oznacza praktyki czynienia jedynie symbolicznych działań na rzecz włączania przedstawicieli mniejszościowych grup w struktury instytucjonalne tworzone przez przedstawicieli dominujących grup. Celem jest pokazanie zewnętrznym obserwatorom, że w organizacji nie występuje dyskryminacja czy wykluczenie grup mniej uprzywilejowanych. Działania tego typu mają charakter fasadowy, pozorujący równość, wywołujący jedynie wrażenie braku dyskryminacji czy segregacji zawodowej.

Jednakże nawet pozorne działania związane z reprezentacją kobiet w firmach i zespołach zawodowych mogą mieć wpływ na wyniki pracy. W grupie amerykańskich czynnych zawodowo wojskowych mężczyzn i kobiet zauważono, że zespoły, w których znalazła się kobieta, miały inne wyniki niż te *stricte* męskie (Farh i in., 2019). Z kolei z badań przeprowadzonych w Polsce w spółkach giełdowych wynika, że udział kobiet w zarządach może pozytywnie wpływać na wyniki spółki. Jeśli w zarządzie była co najmniej jedna kobieta, to wyniki ROE i wskaźnik P/BV były wyższe niż w grupach homogenicznych (EIGE, 2017, s. 139). Warto więc podjąć dalszą dyskusję dotyczącą roli kobiet w organizacjach.

2.2. Płeć w organizacji – sześć dekad badań

Dorobek badawczy dotyczący płci w zarządzaniu jest bogaty i można go usystematyzować według różnych kryteriów, np. według okresu powstania publikacji, dominującej tematyki, nurtu badawczego, dyscypliny, kraju czy języka publikacji. Wobec tej mnogości za najbardziej sensowne należy uznać kryterium czasu. Zachodzące przez lata zmiany społeczne i prawne były kluczowe dla kształtowania sytuacji kobiet i mężczyzn na rynku pracy. Większość badań było prowadzonych w USA, co narzuca interpretację wyników w odniesieniu do konkretnego kontekstu politycznego i kulturowego.

Joshi i in. (2015) obliczyli, że do roku 2015 w prestiżowym „Journal of American Academy of Management" (AMJ) opublikowano 107 artykułów, w których płeć pracowników była głównym problemem badawczym. Biorąc pod uwagę rangę czasopisma, należy zauważyć ważkość zagadnienia. Zaczynając od lat 70., można wyróżnić kilka kluczowych okresów badawczych dotyczących roli kobiet w organizacjach (Joshi i in., 2015).

Lata 70. XX wieku

Z punktu postrzegania kompetencji pracowników sytuacja kobiet w latach 70. może być wyjaśniona poprzez dominujące organizacyjne motto *Myśl jak menedżer, myśl jak mężczyzna*. Po wprowadzeniu w 1964 roku ustawy o prawach obywatelskich w USA nastąpiła druga fala feminizmu, która związana była z działaniami na rzecz zakończenia dyskryminacji w obszarze zatrudnienia. Mimo że ustawa miała gwarantować zniesienie dyskryminacji w miejscu pracy, to samo wdrożenie przepisów nie zmieniło sytuacji kobiet i mniejszości.

W Polsce w tym okresie nie prowadzono badań o takiej tematyce. Wynikało to nie tylko z braku zainteresowania polskich naukowców problemem przywództwa kobiet, ale było pochodną odmiennych historycznie uwarunkowań politycznych i społecznych.

Na niską efektywność ówczesnych działań naprawczych w USA miały wpływ funkcjonujące w społeczeństwie tradycyjne oczekiwania wobec kobiet oraz przenoszenie tych poglądów z otoczenia społecznego do miejsca pracy. W badaniach podjęte zostały również zagadnienia roli stereotypów w zróżnicowaniu stylów przywódczych. Chapman dowiódł, że uwarunkowania społeczne i związane z tym oczekiwania dotyczące ról płciowych mają wpływ na zachowania kierowników – kobiet i mężczyzn (Chapman, 1975). Doszedł do wniosku, że kobiety pełniące funkcje przywódcze są istotnie bardziej ukierunkowane na relacje niż mężczyźni, co odpowiada oczekiwaniom społecznym. Po publikacji pracy J. Chapmana (1975) wielu badaczy zaczęło weryfikować tezę o wpływie oczekiwań społecznych i stereotypów płci na różnice w postawach oraz zachowaniach kobiet w pracy. Niektórzy nadal podejmują ten problem, co wydaje się uzasadnione w perspektywie zachodzących zmian społecznych, kulturowych i politycznych.

W latach 70. wiele uwagi poświęcono identyfikacji cech tzw. dobrego lidera, a z badań wyciągnięto wniosek, że zarówno mężczyźni, jak i kobiety postrzegali cechy „dobrego kierownika” jako typowo męskie (Powell i Butterfield, 1979). Powell i Butterfield opublikowali artykul pt. *The „good manager”: Masculine or androgynous?*, co przyczyniło się do sformułowania przez Scheina motta *Myśl jak menedżer, myśl jak mężczyzna* (Schein, 1973). Problematyka cech skutecznych liderów kobiet i mężczyzn była dalej badana i jest podejmowana do dziś.

Podsumowując badania z lat 70., można twierdzić, że koncentrowały się one przede wszystkim na zagadnieniu jednakowego traktowania kobiet

i mężczyzn w miejscu pracy, różnic między postawami w pracy obydwu płci oraz heterogeniczności zachowań kierowniczych. W analizach stosowano zróżnicowane metody badawcze, badania ilościowe i jakościowe oraz terenowe. Na podstawie wyników z lat 70. nie można wyciągnąć jednoznacznych wniosków dotyczących zachowań i stylów przewodzenia kobiet i mężczyzn. Niektórzy badacze wskazują, że różnice zależą nie tylko od płci, ale także od charakteru zadań i cech przełożonych (Cohen i Leavengood, 1978; Rose i Andiappan, 1978).

Lata 80. XX wieku

Badacze amerykańscy w latach 80. poświęcali dużo uwagi identyfikacji i wyjaśnianiu barier w równym traktowaniu oraz identyfikacji czynników, które miały wpływ to, że kobiety były inaczej postrzegane, oceniane i nagradzane. Z tego okresu pochodzi słynny *casus* Ann Hopkins[5], która w 1989 roku wygrała proces sądowy z Price Waterhouse. Decyzja Sądu Najwyższego Stanów Zjednoczonych miała przełomowe znaczenie dla postrzegania dyskryminacji ze względu na płeć i odpowiedzialności pracodawcy za związane z tym naruszenia. Po wygranej sprawie Hopkins wróciła do Price Waterhouse, gdzie pracowała do emerytury. Zespół, którym kierowała, był jednym z najlepszych w firmie. Uznawana za przełomową decyzja sądu w jej sprawie wskazywała, że stereotypy płci mogą być traktowane jako przejaw dyskryminacji. Wówczas ustanowione zostały nowe formalne powody, dla których pracownik może oskarżyć pracodawcę. Po tej sprawie badacze zaczęli identyfikować bariery w równym traktowaniu pracowników ze względu na płeć, a także analizować przestrzeganie związanych z tym przepisów. Innym problemem badawczym w latach 80. była tendencyjność oceniania pracowników zróżnicowanych ze względu na płeć. W analizowanym okresie dominowały badania zorientowane na identyfikację stereotypów płci i wynikających z takich klisz skutków. Zaczęto podkreślać różnice w wynagrodzeniach, nierówne szanse na awans oraz wyzwania, jakich muszą podjąć się kobiety, aby realizować karierę (Mobley, 1982; Stewart i Gudykunst, 1982). Wskazywano na trudną sytuację kobiet na kierowniczych stanowiskach, wynikającą z powszechnego przekonania, że jeżeli chcą być skuteczne, powinny przyjmować wzorce

[5] Ann Hopkins była menedżerem finansowym w Price Waterhouse (Eson, 1991). Odmówiono jej awansu, dając do zrozumienia, że nie pasowała do wyobrażeń o wyglądzie kobiety pracującej dla PW. Pozwała PW, bowiem miała bardzo dobre kwalifikacje i wyniki pracy, ale zachowywała się i ubierała jak typowy mężczyzna.

męskich zachowań (Fagenson, 1990; Zimmer, 1988). Przyjmowanie takich założeń z czasem okazywało się dla kobiet szkodliwe (Wiley i Eskilson, 1982). W tym dziesięcioleciu ponownie doszło również do głosu wspomniane zjawisko *tokenizmu* (Kanter, 1977), czyli pozorne starania na rzecz włączania przedstawicieli grup dyskryminowanych w struktury instytucjonalne (np. umiejscowienie jednej kobiety w zarządzie w celu upozorowania braku dyskryminacji płciowej w organizacji czy firmie).

W latach 80. zaczęto stosować nowe metody badawcze, między innymi rozpoczęto badania w diadach przełożony–podwładny, których celem było poszukiwanie podobieństw i różnic w percepcji efektywności pracownika w zależności od układu płci w parach (Wexley i in., 1980). Zainteresowaniem cieszyło się zagadnienie oceny wyników pracowników przez przełożonych (Pulakos i Wexley, 1983; Peters i in., 1984). Zauważono, że jednostki mają tendencję do bardziej przychylnej oceny kierowników i podwładnych w przypadku, gdy postrzegają ich jako podobnych do siebie (Pulakos i Wexley, 1983).

W tej dekadzie powstała koncepcja relacyjnej demografii (Tsui i O'Reilly, 1989). Zgodnie z jej założeniami im bardziej jednostka jest podobna do innej jednostki pod względem cech demograficznych, tym bardziej pozytywne będą jej postawy i zachowania związane z jej pracą. Tsui i O'Reilly zbadali wpływ sześciu zmiennych demograficznych (płeć, wiek, rasa, wykształcenie, staż pracy, staż w organizacji) na oceny wyników podwładnych. Badacze postawili wniosek, że rosnąca odmienność cech demograficznych w diadach przełożony–podwładny wiąże się z mniej korzystnym postrzeganiem podwładnych i ich skuteczności przez przełożonych.

W Polce lat 80. problematyka odmienności płci w zarządzaniu była marginalizowana lub w ogóle nieobecna. W czasach PRL w badaniach ekonomicznych ważniejsze były inne problemy badawcze[6].

Lata 90. XX wieku

W kolejnym dziesięcioleciu w USA kontynuowano temat identyfikacji barier, poszerzony o badanie rozwoju zawodowego oraz zgłębiano kwestie postrzegania tożsamości płciowej. W tej dekadzie w przywoływanym

---

[6] W bazie Google Scholar znaleziono dwie publikacje o kobietach w przedsiębiorstwach socjalistycznych (Dzięcielska-Machnikowska, 1982; Florczak-Bywalec, 1986), które zostały napisane przez badaczki z Uniwersytetu Łódzkiego (stan na 12 marca 2020). Do analizy wybrano Google Scholar, gdyż ocena dotyczy polskich publikacji, które szybko można znaleźć w tej bazie.

wcześniej prestiżowym „Journal of American Academy of Management" odnotowano spadek liczby publikacji na temat płci w organizacji. Można to tłumaczyć osłabieniem aktywności ruchu feministycznego oraz polaryzacją poglądów w amerykańskiej polityce i kulturze. W tym samym czasie w Polsce wystąpiło odwrotne zjawisko, tj. wzrost publikacji dotyczących kobiet i mężczyzn w zarządzaniu, co wynikało ze zmiany ustrojowej i otwarcia się kraju na świat. W bazie Google Scholar znaleziono 100 wydanych w latach 1990–1998 polskich publikacji o tej tematyce (Google Scholar, 12 marca 2020). W efekcie transformacji gospodarczej popularna stała się tematyka zarządzania i zarządzających, a więc i kobiet, także w roli menedżerów, oraz kwestia równych szans w pracy (Strykowska, 1992; Domański, 1999).

W tym czasie, czyli 10 lat później niż w USA, w Europie wzrosło zainteresowanie koncepcją zarządzania różnorodnością w organizacji (Holvino i Kamp, 2009). W publikacjach międzynarodowych tego okresu zaczęły się pojawiać nowe perspektywy teoretyczne, m.in. teoria kapitału społecznego płci (Seron i Ferris, 1995), oraz wzrosło zainteresowanie teorią tożsamości społecznej (Lobel i Clair, 1992). Dalej kontynuowano badania w obszarze karier kobiet, identyfikacji barier w rozwoju menedżerskim oraz w zakresie mentoringu. Dużo miejsca poświęcono zjawisku „szklanego sufitu", które zaczęto analizować już nie tylko w USA (Davidson i Cooper, 1992), ale także w innych krajach (Albrecht i in., 2003; Morley, 1994), w tym w Polsce (Masłyk-Musiał, 1995; Rakowska i Sitko-Lutek, 1999).

Badacze w USA i w Europie zaczęli się także interesować tym, jakie aspekty pracy, m.in. praktyki zatrudnienia (Rubin, 1997), szkolenia czy poziom uzwiązkowienia (Whitehouse, 1990), mogą kształtować różnice w wynagrodzeniach i w osiąganych przez mężczyzn i kobiety wynikach.

Ely (1995) wskazała na relacje między reprezentacją kobiet na wyższych szczeblach zarządzania a kształtowaniem się tożsamości płciowej kobiet na niższych szczeblach. Badaczka wykazała, że postrzeganie tożsamości płciowej jest bardziej stereotypowe w firmach o niskim odsetku kobiet wśród naczelnej kadry kierowniczej. Wyniki Ely (1995) należy uznać za przełomowe, ponieważ zmieniły postrzeganie płci jako obiektywnej cechy jednostki. Płeć stała się konstrukcją społeczną zależną od pozycji kobiet w organizacji. Wzrosło także zainteresowanie kapitałem społecznym kobiet, ich udziałem w sieciach społecznych, w szczególności tych przeznaczonych dla ścisłego grona, oraz udziałem kobiet w szkoleniach

czy mentoringu. Niski kapitał społeczny kobiet uznano za istotną barierę w realizacji ich kariery zawodowej (Melamed, 1995).

Lata 2000–2010

Okres badań po roku 2000 nazywany jest w USA okresem „od różnic między płciami do różnorodności w organizacji". Po roku 2000 wielu badaczy kontynuowało wcześniejsze analizy. Jednocześnie można można było zaobserwować wyraźną tendencję do zawężania ich obszaru, np. część badań postaw oraz efektów pracy zróżnicowanych pracowników przeniesiono na poziom grupy (Chatman i O'Reilly, 2004).

Badania postaw kobiet i mężczyzn w grupach pozwoliły na sformułowanie wniosku, że reakcje kobiet i mężczyzn na różnorodność grupy są asymetryczne. Na przykład zauważono, że kobiety wyrażały większe zaangażowanie i były bardziej nastawione na współdziałanie, gdy pracowały w grupie kobiet (Chatman i O'Reilly, 2004). Można to tłumaczyć tym, że postrzeganie płci jako konstrukcji społecznej jest związane z prestiżem i oczekiwaniami członków grupy. W związku z tym postrzeganie statusu w zbiorowości może implikować oczekiwania co do umiejętności i osiągnięć jednostki. Osoby mające wyższy status w grupie mogą być postrzegane jako bardziej kompetentne i inteligentne. Tym tłumaczy się niższe oczekiwania dotyczące wydajności i wyników w pracy kobiet niż mężczyzn (Chatman i O'Reilly, 2004, s. 194.) Zauważono także, że zarówno mężczyźni, jak i kobiety wolą członkostwo w grupach roboczych o wyższym statusie.

W tym czasie powstała koncepcja różnorodności pracowników w perspektywie sytuacyjnej i konfiguracyjnej (grupa, organizacja) w odniesieniu do wyników organizacji (Dwyer i in., 2003). Dostrzeżono, że wpływ różnorodności płci na wyniki organizacji jest uwarunkowany i moderowany przez strategiczną orientację firmy, kulturę organizacyjną i/lub wielowymiarową interakcję między tymi zmiennymi (Dwyer i in., 2003). Badania Dwyera w jakimś zakresie wyjaśniają, dlaczego wnioski dotyczące związku różnorodności pracowników z korzyściami dla organizacji są niejednoznaczne. Poszukiwano także odpowiedzi na pytanie, czy i w jaki sposób struktura zatrudnienia pod względem płci oraz klimat inkluzji zorientowany na płeć mogą wpływać na decyzję kobiet dotyczącą ich odejścia z pracy (Elvira i Cohen, 2001). Udział kobiet i mężczyzn w strukturze organizacji, a przede wszystkim udział na poszczególnych szczeblach zarządzania miał wpływ na odejścia z pracy kobiet i mężczyzn.

Zauważono, że partycypacja kobiet w zarządzaniu na wyższych szczeblach oddziałuje na decyzje pracowniczek. Natomiast w przypadku mężczyzn nie miały istotnego wpływu proporcje mężczyzn na ich lub bezpośrednio wyższym szczeblu (Elvira i Cohen, 2001). Wskazano, że kobiety częściej odchodzą z organizacji niż mężczyźni z powodu nieprzyjaznego klimatu, w szczególności w organizacjach zdominowanych przez mężczyzn i męskie wzorce kulturowe (Xu, 2008).

Prowadzono badania dotyczące problematyki badania inkluzywnego klimatu w organizacjach, przede wszystkim w środowiskach pracy zdominowanych przez mężczyzn, jak środowisko inżynierów czy naukowców (Gunter i Stambach, 2005; Bilimoria i in., 2008). Wskazywano na znaczenie klimatu włączenia eliminującego uprzedzenia, zapewniającego jednakowy status i równy dostęp do zasobów, dzięki czemu możliwe jest wspólne rozwiązywanie problemów i generowanie pomysłów, tworzenie wiedzy, co prowadzi do osiągania korzyści z różnorodności.

Kolejnym problemem, który przykuł uwagę badaczy, były relacje pomiędzy wymaganiami zawodowymi i zobowiązaniami wobec rodziny kobiet i mężczyzn. Dostrzeżono wagę elastycznego czasu pracy. Autorzy badań ponownie zajęli się poszukiwaniem związków między rolami zawodowymi i społecznymi obydwu płci. M. Ruderman wraz ze współpracownikami wykazała, że istnieją korelacje między rolami życiowymi, społecznymi i umiejętnościami menedżerskimi kobiet i mężczyzn (Ruderman i in., 2002). Zaangażowanie kobiet w wiele sfer wzmacnia ich umiejętności menedżerskie, zarówno interpersonalne, jak i te związane z zadaniami. Realizacja ról życiowych i społecznych przynosi kobietom korzyści psychologiczne, dostarcza wsparcia emocjonalnego, daje doświadczenie wielozadaniowości, zapewnia możliwości rozwoju umiejętności interpersonalnych i przywódczych. Spostrzeżono, że zaangażowanie na wielu płaszczyznach ma pozytywne oddziaływanie, wiąże się z satysfakcją z życia, wysoką samooceną i samoakceptacją (Ruderman i in., 2002).

Wyniki analiz dotyczących odgrywania różnych ról prowadzą do wniosku, że zaangażowanie w jedną nie musi wyczerpywać zaangażowania w inną, a odgrywanie wielu może wzbogacać jednostkę. N. Rothbard (2001) zaprzecza założeniu, że aby osiągnąć sukces w określonej roli, zawsze konieczne są kompromisy i poświęcenie innej roli. W swoim modelu zaangażowania w pracę i rodzinę badaczka wskazuje, że skutki angażowania się w wiele ról mogą prowadzić do wzbogacenia, ale także do wyczerpania jednostki, co wiąże się z negatywnymi lub pozytywnymi

reakcjami emocjonalnymi na podejmowaną rolę. Pomimo zagrożenia odgrywanie wielu ról może mobilizować do większych wysiłków i okazuje się niejednokrotnie korzystne dla zaangażowania i w rodzinę, i w pracę. N. Rothbard (2001) zauważa, że w przypadku mężczyzn aktywność w sferze rodzinnej nie wpływa negatywnie na oddanie pracy, a w przypadku kobiet może mieć to miejsce. Dlatego sugeruje się, aby organizacje umożliwiały pracownikom uczestnictwo w życiu rodzinnym, ponieważ dzięki temu mogą czerpać energię do pracy. Mając na uwadze społeczne role odgrywane przez kobiety, badacze zainteresowali się także wyzwaniami, jakie spotykają pracujące kobiety w ciąży, i dyskryminacją kobiet z uwagi na ciążę oraz problemami związanymi z powrotem do pracy młodych matek (Raskin, 2006). W ten sposób zaczęto podkreślać rolę dobrostanu w organizacji i praktyk pozwalających na zachowanie równowagi praca–życie (Smithson i Stokoe, 2005).

W latach 2000–2010 w Polsce nastąpił znaczny wzrost liczby publikacji na temat udziału kobiet w organizacjach, a zaległości w stosunku do zagranicznych badań zostały szybko odrobione. W związku ze wzrostem udziału kobiet w zatrudnieniu pojawiły się publikacje przedstawiające modele zarządzania różnorodnością pracowników (Brdulak, 2009). Kontynuowano także badania nad problematyką równości w organizacji (Lisowska, 2000; 2007). Zainteresowaniem badaczek i badaczy cieszyły się style przewodzenia i realizacja funkcji kierowniczej przez kobiety (Cewińska, 2001; Lisowska, 2009); kompetencje kobiet kierowników (Kupczyk, 2009; Rakowska, 2007), a także kariera kobiet i czynniki sukcesu kobiet (Kupczyk, 2009; Jamka, 2008). Pogłębiana była analiza problemu „szklanego sufitu" (Gawrycka i in., 2007), tolerancji ryzyka przez kobiety (Kicia, 2008), dyskryminacji w zarobkach (Kołaczek, 2009), stylu uczenia się i wpływu socjalizacji na zachowania kobiet (Hill i in., 2000). Pojawiły się także nowe tematy, takie jak zaangażowanie kobiet w pracę (Bartkowiak, 2009). Wzorem badań zachodnich poruszano też problemy związane z równowagą praca–życie (Chirkowska-Smolak, 2008). Od początku stulecia nastąpił dynamiczny rozwój naukowy w tym zakresie, o czym świadczy przyrost publikacji[7]. Spektrum podejmowanych przez polskich naukowców problemów badawczych było bardzo szerokie. Nadmienić należy, że tematyka kobiet w zarządzaniu to tylko jeden z obszarów

[7] Baza Google Scholar: hasło: „kobiety w zarządzaniu". W latach 1990–1999 znaleziono 460 wyników; w latach 2000–2009 już dziesięć razy więcej rekordów, tj. 4660 wyników; w latach 2010–2019 – 15 500 rekordów (pobrano 12 marca 2020).

problematyki dotyczącej płci organizacji. Zagadnieniem cieszącym się rosnącym zainteresowaniem jest kobieca równowaga praca–życie[8] oraz kompetencje kobiet i mężczyzn[9].

2010–2020

W kolejnym okresie badawczym, latach 2010–2020, w przywoływanym „Journal of American Academy of Management" zamieszczono tylko 9 publikacji na temat płci pracowników w organizacji. W grupie tej znalazły się artykuły dotyczące zarówno udziału kobiet w zespołach zarządzających, jak i związanych z tym korzyści (Post i Byron, 2015) czy powiązań między udziałem kobiet w zarządzaniu a zjawiskami patologicznymi (Cumming i in., 2015). Cumming i in. (2015) dowiedli skuteczności kobiet w zakresie zmniejszania zarówno częstotliwości, jak i dotkliwości oszustw, w tym oszustw związanych z papierami wartościowymi, w branżach tradycyjnie zdominowanych przez mężczyzn. W tym czasie zainteresowaniem cieszyły się także badania wskazujące na korzyści płynące z klimatu inkluzji w grupach zróżnicowanych ze względu na płeć (Nishii, 2013).

Prowadzone były także badania dotyczące skutków interakcji w diadach negocjacyjnych (Bowles i Flynn, 2010). Kontynuowano studia poświęcone zaangażowaniu w działania zawodowe. Analizy te koncentrowały się na relacjach między pracą emocjonalną, negatywnymi i pozytywnymi stanami afektywnymi oraz wycofywaniem się z aktywności zawodowej, z uwzględnieniem moderującej roli płci (Scott i Barnes, 2011). Badano także relacje równowagi praca–życie i zjawisko kontaminacji tych obszarów (Powell i Greenhaus, 2010). Podsumowano stan badań dotyczących przedsiębiorczości kobiet, wskazując dalsze kierunki badań (Jennings i Brush, 2013). Ocenie poddano także programy rozwoju przywództwa (Ely i in., 2011).

W Polsce w latach 2010–2020 w zakresie badań nad funkcjonowaniem kobiet w sferze zarządzania i przedsiębiorczości nastąpił dalszy przyrost piśmiennictwa badawczego. Można tu wyróżnić kilka obszarów problemowych, są one bardzo zbliżone do zainteresowań badaczy zachodnich. Tab. 2.1. zawiera informacje na temat najbardziej popularnych obszarów badań prowadzonych w Polsce w latach 2010–2020, dotyczących

[8] Baza Google Scholar: „równowaga praca–życie". W okresie 2010–2019 można znaleźć 1900 wyników (dane na dzień 12 marca 2020).

[9] Baza Google Scholar: „kompetencje kobiet". W okresie 2010–2019 - 1610 wyników (dane na dzień 12 marca 2020).

różnorodności pracowników ze względu na płeć (wraz z liczbą rekordów w Google Scholar na dzień 12 marca 2020) i związanych z tym wybranych publikacji. Polskie badania wyróżniają się na tle amerykańskich większym zainteresowaniem barierami napotykanymi przez kobiety na rynku pracy, w szczególności dotyczy to kobiet dojrzałych. Można to tłumaczyć osobliwościami polskiego rynku pracy.

Tabela 2.1. Popularne obszary badawcze dotyczące różnorodności pracowników ze względu na płeć realizowane w latach 2010–2020

Obszar i liczba rekordów w Google Scholar 2010–2020 na dzień 12 marca 2020	**Autor i tytuł**
Równowaga praca–życie (799)	Kopertyńska, W. (2011). *Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw* Sadowska-Snarska, C. (2013). *Wspieranie równowagi praca-życie rodzinne pracowników na poziomie firm: teoria i praktyka* Smoder, A. (2010). *Równowaga: praca–życie – wybór czy konieczność?*
Kompetencje kobiet i mężczyzn (15 000) Kompetencje kierownicze (ok. 3000)	Kryńska, E., Krzyszkowski, J., Urbaniak, B.E., Wiktorowicz, J. (2013). *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy* Kupczyk, T. (2013). *Kobiety i mężczyźni w zarządzaniu – liczebność, kompetencje, współdziałanie, konieczne zmiany.* Janowska, Z. (2013). *Aspiracje kierownicze kobiet w życiu zawodowym, społecznym i politycznym* Moczydłowska, J.M. (2017). *Percepcja cech i zachowań osób na stanowiskach kierowniczych przez pryzmat ich płci* Rakowska, A. (2018). *Samoocena potencjału kompetencyjnego przez kobiety i mężczyzn na przykładzie pracowników innowacyjnych przedsiębiorstw – wyniki badań*
Udział w zarządzaniu (ok. 680)	Lisowska, E. (2012). *Kobiety w zarządach firm: różnorodność vs. patriarchalny porządek* Bohdanowicz, L. (2011a). *Kobiety w radach nadzorczych i zarządach spółek: polskie i światowe tendencje oraz wyzwania* Słomka-Gołębiowska, A. (2018). *Polityka zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w spółkach w Polsce* Sitz-Kuleszo, J. (2015). *Ekonomiczne następstwa wprowadzenia parytetów płci w radach nadzorczych spółek publicznych* Dźwigoł-Barosz, M. (2015). *Lider a płeć* Aluchna, M., Krejner-Nowecka, A., Tomczyk, E. (2017). *Własność Skarbu Państwa a obecność kobiet w radach nadzorczych. Badanie spółek notowanych na GPD w Warszawie*

Tabela 2.1. Cd.

Nierówności w wynagrodzeniach (ok. 1950)	Jaśko, K., Szastok, M. (2015). *Źródła nierównych wynagrodzeń kobiet i mężczyzn* Zwiech, P. (2010). *Dyskryminacja kobiet na rynku pracy w Polsce*
Zarządzanie różnorodnością w organizacji – płeć (ok. 4740)	Urbaniak, B. (2014). *Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji* Rogozińska-Pawełczyk, A. (2016b). *Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach* Gross-Gołacka, E. (2018). *Przesłanki do wprowadzania koncepcji zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach*
Przedsiębiorczość kobiet (15 500)	Borowska, A. (2013). *Determinanty i bariery przedsiębiorczości kobiet w Polsce* Stefańska, J. (2014). *Kobiety w firmach rodzinnych*
Kobiety w nauce i technologii (ok. 14 700)	Maj, J. (2013). *Równość płci a innowacyjność w gospodarce. Diagnoza sytuacji kobiet w sferze Edukacji w Obszarze STEM oraz w sferze przedsiębiorczości* Derra, A. (2013). *Kobiety (w) nauce: problem płci we współczesnej filozofii nauki i w praktyce badawczej* Młodożeniec, M., Knapińska, A. (2013). *Czy nauka wciąż ma męską płeć? Udział kobiet w nauce*
Kariera kobiet w organizacji (ok. 12 400)	Miś, A. (2012). *Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego* Siemieńska, R. (2019). *Kariery akademickie kobiet i mężczyzn: różne czy podobne?* Krysińska-Kościańska, K. (2018). *Różnorodność ze względu na płeć – bariery awansu kierowniczego kobiet*
Szklany sufit (ok. 590) Stereotypy dotyczące kobiet w organizacji (ok. 3030)	Holska, A. (2017). *Kobiece przywództwo w zarządzaniu organizacją – szansa czy zagrożenie?* Szczygielska, A. (2018). *Faworyzowanie pracowników w procesie rekrutacji w kontekście zarządzania różnorodnością w organizacji* Babiak, J., Bajcar, B., Borkowska, A. (2017). *Kobiety i mężczyźni na stanowiskach menedżerskich – wyolbrzymione czy niedoszacowane różnice?* Ludwiczyński, A., Szmidt, C. (2019). *Kierunki zmian w sytuacji kobiet na rynku pracy w Polsce i w Unii Europejskiej*
Kobiety – inkluzywne organizacje (387)	Dąbrowski, T. (2018). *Zarządzanie różnorodnością jako wyzwanie dla organizacji związanych z kulturą* Rakowska, A., Cichorzewska, M. (2019). *Rola wartości preferowanych przez pracowników w kontekście kształtowania inkluzywnych organizacji*
Kobiety – wiek – rynek pracy; wiek – kobiety – mężczyźni po 50. roku na rynku (4310)	Dobrowolska, M., Sikora, J., Wandasiewicz, J. (2018). *Powrót kobiety na rynek pracy a Employer Branding* Wiktorowicz, J., Warwas, I. (2017). *Utrzymanie w zatrudnieniu pracowników dojrzałych. Warunki do wdrożenia modelu STAY w małych i średnich przedsiębiorstwach*

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury z bazy Google Scholar na dzień 12 marca 2020.

Jak wynika z przeglądu badań polskich i zagranicznych, w ostatnim dziesięcioleciu niesłabnącym zainteresowaniem cieszą się tematy stereotypów związanych z płcią oraz kariery kobiet w organizacjach. Przegląd publikacji z bazy Google Scholar (tab. 2.1) unaocznia, że największa liczba rekordów w zakresie polskich opracowań dotyczy przedsiębiorczości kobiet (15 500), kobiet w nauce i technologii (14 700) oraz kariery kobiet (12 400). Z analizy publikacji wynika, że nadal aktualny jest problem „szklanego sufitu". Chociaż badania płci w organizacji prowadzone są od sześciu dekad, to nadal kobiety są niedostateczne reprezentowane w nauce oraz na najwyższych stanowiskach, w tym w zarządach i radach nadzorczych.

Mimo wielu lat badań kobiety nadal są w gorszej sytuacji i nie zniwelowano różnic w wynagrodzeniach i innych nagrodach organizacyjnych. Można zauważyć pewien postęp, który badacze nazywają „sięgnięciem po nisko wiszące owoce", co oznacza, że kobiety podniosły swoje umiejętności, mają większe doświadczenie na rynku pracy i otrzymały staranną edukację. To, co pozostaje jeszcze do osiągnięcia, często jest poza ich kontrolą. Potrzebne są dalsze badania identyfikujące bariery w zawodowym życiu kobiet, a nie skupianie się tylko na cechach tej płci. Warto zauważyć, iż mimo pewnych zmian związanych z postrzeganiem ról społecznych kobiet i mężczyzn zarówno przez kobiety i mężczyzn, jak i przez społeczeństwa, nadal można się spotkać z występowaniem tradycyjnego podejścia zarządzających organizacjami. Duże znaczenie mają tu aspekty społeczno-kulturowe, które mogą różnicować stosowane podejścia badawcze i wyniki badań dotyczące płci w organizacji. Pewne zmiany mogą być wdrożone przy wsparciu zarządzających i działów zarządzania zasobami ludzkimi dzięki kształtowaniu inkluzywnych miejsc pracy.

2.3. Determinanty udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych

Dyskusję na temat niskiego udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych należy rozpocząć od oceny uwarunkowań tej sytuacji, a przede wszystkim od analizy środowiska regulacyjnego. Jak zostało wcześniej wspomniane, najsłabsza jest reprezentacja kobiet w polityce. W 2019 roku Kancelaria Sejmu przygotowała opracowanie dotyczące ich udziału w światowej polityce, z którego wynika, że w 26 państwach udział kobiet

wśród parlamentarzystów jest mniejszy niż 10%. Polska pod tym względem uplasowała się na 54. miejscu na świecie (29,13% kobiet w sejmie). Jest to wynik przeciętny (Kobiety w polityce. Statystyki międzynarodowe, 2019, s. 6). Najwyższy procent parlamentarzystek na świecie w 2019 roku odnotowano w Rwandzie (kobiety zdobyły 61,3% miejsc w izbie niższej parlamentu).

Drugim obszarem nierówności jest udział kobiet w zarządzaniu. W 2019 roku w UW stanowiły 29% kierowników wyższego szczebla (Catalyst, 2020). W Polsce osiągnięto wynik 35% (Błaszczak, 2019), co należy uznać za niezły rezultat. Sytuacja dotycząca mniejszego udziału kobiet niż mężczyzn w zarządzaniu dotyczy głównie najwyższej kadry kierowniczej i jest spowodowana przez co najmniej kilka czynników:

- tendencję do zaniżania oceny potencjału kobiet, w tym także ich samooceny;
- niedostrzeganie korzyści dla organizacji w związku z udziałem kobiet na stanowiskach kierowniczych;
- dyskryminację kobiet i wynikające z tego preferencje dla kierowników-mężczyzn (Aluchna i in., 2017, s. 104).

Jak wynika z międzynarodowych badań w oddziałach IBM przeprowadzonych w 12 krajach, niestety bez udziału Polski, kobiety stanowią tam 9% prezesów i dyrektorów generalnych, 18% członków zarządów i dyrektorów. Co ciekawe, 60% z tych 18% uznało, że awansowałyby szybciej, gdyby były mężczyznami (Błaszczak, 2019).

Do zainteresowania kwestią kobiet przyczynił się krach finansowy w 2008 roku. W latach późniejszych w wielu krajach pojawiły się badania związane z ich udziałem w zarządzaniu, w tym dotyczące udziału w zarządach, radach nadzorczych, omawiające problematykę efektywności przedsiębiorstw w związku z pracą kobiet na wysokich stanowiskach (tzw. WoB, czyli Women on Boards). Trend nadal trwa, o czym świadczą odnotowywane liczby rekordów wydawniczych[10].

W ostatnich latach w analizach udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych można wyróżnić kilka ewoluujących obszarów badawczych. O ile w latach 90. XX wieku koncentrowano się głównie na procesach zachodzących w grupach tworzonych przez członków zarządu, o tyle w ostatnich dwóch dekadach dominują następujące aspekty:

[10] Google Scholar: hasło „women on boards effectiveness" wygenerowała 107 000 rekordów w języku angielskim i 938 w języku polskim (polska wersja hasła: „kobiety w zarządach, efektywność"); 2 lutego 2020.

- znaczenie środowiska regulacyjnego dla udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych w różnych krajach;
- poszukiwanie związków między udziałem kobiet w zarządach i radach a wynikami organizacji.

Duże znaczenie dla popularności tej tematyki miały wdrożone w wielu krajach rozwiązania prawne, które miały zapewniać lub pomagać w zwiększaniu udziału kobiet wśród członków kadry zarządzającej. W szczególności dotyczy to parytetów, czyli tzw. kwot dla kobiet w zarządach i radach nadzorczych. Z dzisiejszej perspektywy można twierdzić, że wprawdzie wprowadzenie kwot płci przyczyniło się do wzrostu udziału kobiet w zarządzaniu w kilku krajach, jednak przy okazji spowodowało napięcia, zrodziło etyczne dylematy i rozpoczęło dyskusję nad racjonalnością wprowadzania takich rozwiązań. Kraje, które przyjęły parytety płci z tzw. twardymi, obligatoryjnymi przepisami, cechuje obecność przyjaznego dla kobiet rynku pracy. Obserwuje się tu występowanie rozwiązań charakterystycznych dla państwa opiekuńczego w kontekście płci, często tworzone są lewicowe koalicje rządowe, które podejmują inicjatywy polityczne na rzecz równości płci, zarówno w sferze publicznej, jak i korporacyjnej (Terjesen i in., 2015).

Można wyróżnić trzy główne mechanizmy działań mające na celu zwiększanie udziału kobiet w zarządzaniu:

1. Twarde ustawodawstwo regulujące kwestie parytetów, czyli narzucone kwoty dotyczące udziału kobiet w zarządach spółek, co oznacza, że organizacje, które nie przestrzegają zasady kwot, są karane, na przykład mogą zostać rozwiązane – tak jest w Norwegii czy Francji.
2. Miękkie prawodawstwo regulujące kwestie kwot dla kobiet w zarządach; są to zachęty i zalecenia do stosowania kwot, ale za ich nieprzestrzeganie nie stosuje się kar – tak jest na przykład w Hiszpanii, Indiach czy Zjednoczonych Emiratach Arabskich.
3. Działania skoncentrowane na transparentności korporacyjnej – dotyczy to przede wszystkim spółek giełdowych, w których opracowuje się standardy ujawniania informacji, a w szczególności informacji dotyczących realizacji polityki różnorodności płci i udziału kobiet w różnych sferach funkcjonowania organizacji. Na przykład w Australii ustanowiono jawną politykę z mierzalnymi celami osiągnięć w obszarze różnorodności płci w zarządzie (coroczna ocena celów i postępów); obowiązuje jawność danych dotyczących umiejętności i różnorodności w zarządzie; ujawnia się procent zatrudnienia

kobiet, w tym kobiet na wyższych stanowiskach kierowniczych, w radach i zarządach. Różnorodność oznacza tu różnice dotyczące płci, wieku, pochodzenia etnicznego i pochodzenia kulturowego (Terjesen i in., 2015). W grupie krajów, gdzie ma zastosowanie transparentność korporacyjna, są Polska oraz Irlandia, Luksemburg, Szwecja czy Wielka Brytania (Terjesen i in., 2015).

Wymuszanie przepisami prawa udziału kobiet w zarządach jest dyskusyjne. Przyjęte uregulowania dotyczące parytetów zazwyczaj nie dotyczą wszystkich organizacji, ale wybranych spółek, zależy to od przepisów przyjętych w danym kraju. Oznacza to, że w wielu organizacjach przepisy te nie mają zastosowania.

Argumenty za zwiększeniem różnorodności płci i wprowadzeniem parytetów są różne, od zapewnienia równych szans po poprawę wyników firmy. Badania przedsiębiorstw z listy Fortune 500 dowodzą, że reputacja i innowacje są pozytywnie związane z różnorodnością zarządów w kontekście płci (Miller i del Carmen Triana, 2009). Najczęstszymi argumentami na rzecz wdrożenia kwot dla zarządów i rad są sądy, że:

- kwoty zwiększają udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych, co jest słuszne ze względu na cele społeczne i aspekty moralne;
- większa różnorodność w zarządach i radach wpływa pozytywnie na procesy decyzyjne i jakość decyzji;
- zasiadanie kobiet w zarządach może pozytywnie wpływać na zaangażowanie zarządu w pracę;
- udział kobiet w zarządzie może wpływać na pozytywne wyniki organizacji, bowiem pozwala na rozwój karier utalentowanych kobiet na niższych poziomach organizacji;
- rady z większą liczbą kobiet aktywniej monitorują działania dyrektorów firm (Smith, 2018).

Przeciwnicy tych rozwiązań zazwyczaj wysuwają argumenty, że

- rady nadzorcze i zarządy z udziałem kobiet są różne kulturowo, co może powodować problemy z komunikacją;
- do zarządu mogą być wybierane mniej doświadczone członkinie z uwagi na małą podaż wykwalifikowanych kobiet;
- istnieją trudności w ocenie długoterminowych skutków zwiększania udziału kobiet w zarządach;
- kobiety mogą pełnić funkcję tokenów, co oznacza, że ich realny wpływ na zarządzanie i wyniki nie będzie dostrzegalny – może to

utwierdzać pewne grupy w przekonaniu o słuszności ich tradycyjnych poglądów.

Dość powszechne jest przekonanie, że wprawdzie kwoty zwiększają liczbę kobiet w zarządzaniu, ale niektóre efekty tej polityki mogą być dyskusyjne. Wśród badaczy można znaleźć zarówno zwolenników, jak i przeciwników wprowadzania kwot. Według Peterson Institute for International Economics, jeżeli udział kobiet w organach zarządzających wynosi „co najmniej 30%, to takie przedsiębiorstwa osiągają wyniki finansowe lepsze o 6%" (Noland i in., 2016, s. 8). Obecność kobiet w gremiach kontrolujących funkcjonowanie firm poprawia przejrzystość finansową oraz wyniki finansowe. Taką prawidłowość można dostrzec, kiedy „w radach nadzorczych kobiety stanowią 20–40%" (RPO, 2019). Podkreśla się, że istnieje pewien minimalny próg 30%, po którego przekroczeniu można dyskutować o wpływie kobiet na zarządzanie i wyniki firmy.

Mimo głosów krytycznych w niektórych krajach uznano, że najlepszym sposobem na poprawę sytuacji kobiet w zarządzaniu i wyników organizacji będzie wdrożenie kwot. Pierwszym państwem, w którym wprowadzono kwoty dotyczące udziału kobiet w zarządach, była Norwegia. W 2002 roku ustalono kwoty w wysokości 40% reprezentacji kobiet w zarządach i radach nadzorczych publicznych spółek oraz w przedsiębiorstwach państwowych. Była to pierwsza tego rodzaju decyzja na świecie, za pomocą której rząd zmusił firmy do zapewnienia zwiększenia udziału kobiet w zarządach. Rozstrzygnięcie to zadziwiło świat biznesu z uwagi na powszechny w norweskiej kulturze egalitaryzm. Za nieprzestrzeganie przepisów wprowadzono kary w postaci możliwości rozwiązania organizacji i wykluczania z obrotu giełdy w Oslo. Mimo sprzeciwu niektórych grup norweskie spółki giełdowe osiągnęły 40% reprezentacji kobiet do połowy 2008 roku (Bergstø, 2013).

Za przykładem Norwegii poszła Hiszpania. W 2007 roku lewicowa koalicja rządowa, mimo sprzeciwu wielu interesariuszy, zarządziła osiągnięcie do 2015 roku kwoty 40% dla kobiet w zarządach spółek notowanych na giełdzie. Było to tzw. miękkie rozwiązanie, więc nie wprowadzono kar za nieprzestrzeganie przepisów. Zaproponowano natomiast nagrody w postaci kontraktów rządowych. Niewiele firm hiszpańskich stosuje się jednak do tych przepisów, przestrzega ich ok. 5% spółek (de Caboa, 2019).

W 2008 roku wdrożono kwoty w Islandii, przekonując, że kryzys gospodarczy został spowodowany nieprawidłowym funkcjonowaniem największych banków, którymi zarządzali wyłącznie mężczyźni. W związku

z tym dostrzeżono potrzebę zwiększenia reprezentacji kobiet w zarządach spółek i przyjęto 40-procentową kwotę dla spółek publicznych i spółek z ograniczoną odpowiedzialnością (Sigurjonsson i in., 2015).

W 2011 roku Francja wprowadziła przepis, zgodnie z którym do 2014 roku miała zostać osiągnięta kwota 20%, a do roku 2018 – 40% dla członków zarządów spółek notowanych na giełdzie, a także spółek nienotowanych na giełdzie, które mają ponad 500 pracowników i średnie przychody lub aktywa ogółem przekraczające 50 milionów euro w okresie 3 lat. Za nieprzestrzeganie przepisów jako sankcje wprowadzono brak wynagrodzenia dla dyrektorów/prezesów. Dane z roku 2018 wskazują, że cel osiągnięto na poziomie 37,5% firm (Report on equality between women and men in the EU, 2019).

W 2011 roku Malezja, Włochy i Belgia wprowadziły kwoty odpowiednio: 20%, 33% i 33%. We Włoszech za nieprzestrzeganie tej zasady grozi kara utraty pracy przez dyrektorów. W Belgii sankcje obejmują unieważnienie mianowania dyrektorów i zawieszenie świadczeń dla dyrektora. Dane z 2018 roku wskazują, że we Włoszech i Belgii cel został osiągnięty (Mensi- Klarbach i Seierstad, 2020, s. 621).

Indie w 2012 roku, a Zjednoczone Emiraty Arabskie w roku 2013 ustaliły kwoty na poziomie jednej kobiety w każdej radzie zarządu; jednak raportowanie i egzekwowanie tej zasady rzadko ma miejsce. Z kolei bardzo wysokie kwoty na poziomie 50% ustalano w 2016 roku dla regionu Quebec (Kanada) oraz w 2013 roku w Grenlandii (autonomiczne terytorium Danii). W 2014 roku wprowadzono w Niemczech kwotę 30% dla największych niemieckich spółek publicznych, a w 2015 roku kobiety stanowiły już 26% dyrektorów zarządów i rad nadzorczych. W 2018 roku osiągnięto jeszcze lepszy wynik 33%, jednakże należy pamiętać, że dotyczy to tylko spółek notowanych na giełdzie (Ekin, 2018).

Polskie prawo spółek nie przewiduje kwot lub parytetów liczebnego bądź procentowego udziału kobiet i mężczyzn w organach spółki. W opracowanym w 2007 roku dokumencie „Dobre praktyki spółek notowanych na GPW" zamieszczono szereg rekomendacji, np. „aby spółki zapewniały zrównoważony udział kobiet i mężczyzn w wykonywaniu funkcji zarządu i nadzoru w przedsiębiorstwach, wzmacniając w ten sposób kreatywność i innowacyjność w prowadzonej przez spółki działalności gospodarczej" (Dobre praktyki spółek notowanych na GPW, 2007). Wprowadzono też obowiązek corocznego zamieszczania informacji o udziale kobiet i mężczyzn w zarządzie i w radzie nadzorczej spółki za ostatnie 2 lata jej funkcjonowania. Jednakże takie rozwiązania są mało skuteczne. W Polsce w 2019 roku kobiety

miały jedynie 15,2% udziału w radach nadzorczych i stanowiły 6,3% zarządów spółek giełdowych z rynku głównego (Wilkołaska-Żuromska, 2019). W tym czasie średnia dla UE była wyższa niż w Polsce. W Unii udział kobiet w zarządach największych spółek notowanych na giełdzie wyniósł 26,7% (Wilkołaska-Żuromska, 2019), na co duży wpływ miały twarde przepisy dotyczące kwot, które obowiązują w niektórych krajach wspólnoty.

W 2018 roku Polska wraz z siedmioma innymi krajami UE (Austria, Czechy, Niemcy, Estonia, Irlandia, Włochy, Słowacja) otrzymała unijne zalecenia dotyczące poprawy sytuacji kobiet. Poruszały takie kwestie, jak poprawa uczestnictwa kobiet w rynku pracy, zmniejszenie wysokiego poziomu różnic w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn, poprawa dostępności do formalnych usług opieki nad dziećmi, ograniczenie czynników zniechęcających do ulg podatkowych dla drugiej osoby (Report on equality between women and men in the EU, 2019). Dodać należy, że zgodnie z dyrektywą UE z 2012 roku udział kobiet wśród dyrektorów spółek notowanych na giełdach powinien wynosić w 2020 roku 40%, co oznacza, że zasada ta nie była respektowana w Polsce (Women on Boards: Commission proposes 40% objective, 2012). W 2013 roku Minister Skarbu Państwa wydał rekomendację, zgodnie z którą do 2015 roku zalecano osiągnięcie 30% udziału kobiet wśród członków rad nadzorczych powoływanych przez Ministra Skarbu Państwa, co nie zostało osiągnięte (RPO, 2013). Oznacza to, że nadal aktualna jest teza o istnieniu „lepkiej podłogi" i „szklanego sufitu" w polskich spółkach giełdowych (Kompa i in., 2015).

Mimo krytycznych głosów dotyczących kwot w wielu krajach udało się poprawić sytuację kobiet w zarządzaniu. Jednakże odpowiedź na pytanie, czy udział kobiet w radach i zarządach spółek wpływa korzystnie na wyniki organizacji, wymaga głębszej analizy.

2.4. Udział kobiet w zarządzaniu a wyniki organizacji – przegląd badań

Do wyjaśnienia zmian dotyczących udziału kobiet w zarządzaniu należy wykorzystać następujące teorie:

- teorię instytucjonalną, która wyjaśnia sytuację kobiet w organizacjach w świetle czynników pozaekonomicznych (historycznych, prawnych, społecznych, politycznych);

- teorię interesariuszy, która poddaje analizie charakter powiązań między organizacją a jej interesariuszami z punktu widzenia korzyści płynących z tych relacji;
- teorię tożsamości społecznej tłumaczącą, jak własna przynależność grupowa wpływa na ocenę siebie, swojej grupy i grup obcych, w szczególności zaś na faworyzowanie własnej grupy i dyskryminowanie grup obcych;
- teorię kapitału społecznego jako cennego zasobu organizacyjnego;
- teorię kapitału ludzkiego – pracownicy wnoszą do organizacji kapitał, na który składają się wiedza, umiejętności, doświadczenie;
- teorię zależności zasobowej wyjaśniającą, które z zasobów posiadanych przez organizację mają potencjał do zapewnienia przewagi konkurencyjnej;
- teorię górnego rzutu/eszelonu (tzw. *upper echelon theory*), zgodnie z założeniami której cechy kierownictwa wyższego szczebla mogą wpływać na podejmowane strategiczne decyzje.

Zgodnie z założeniami teorii instytucjonalnej przyjmuje się, że wzrost udziału i roli kobiet w życiu gospodarczym jest możliwy dzięki zachodzącym procesom społecznym i instytucjonalnym (Allemand i in., 2014; Abadi i in., 2020).

Natomiast zgodnie z teorią tożsamości społecznej podkreśla się, iż tożsamość płciowa kształtowana jest pod wpływem kulturowych oczekiwań dotyczących przekonań, zachowań i cech przypisywanych kategoriom społecznym, w tym przypadku kobietom i mężczyznom. Teoria ta wyjaśnia procesy grupowe i międzygrupowe, w tym postrzeganie członków grup, co dotyczy także zarządów. Zauważono, że przywódcy grupy reprezentujący archetyp męski są silniej wspierani, darzeni większym zaufaniem i postrzegani przez członków grupy jako bardziej skuteczni niż liderzy nieposiadający cech archetypowego przywódcy (Chen i in., 2016). Ocena skuteczności przywództwa kobiet i mężczyzn jest uwarunkowana kontekstowo.

Zgodnie z teorią kapitału społecznego trudności w awansie zawodowym kobiet tłumaczy się brakiem dostępu do kapitału społecznego. Blokuje to dostęp do źródeł wiedzy i zasobów, które są niezbędne dla rozwoju i kształtowania kariery kobiet (Johnson i in., 2013; Rakowska i in., 2020).

Zgodnie z teorią kapitału ludzkiego zakłada się, że pracownicy, przede wszystkim zarządzający, wnoszą do organizacji i procesów decyzyjnych odpowiednie umiejętności oraz doświadczenia. W szczególności istotne są: wiedza na temat branży, doświadczenie kierownicze, doświadczenie

w zarządzaniu finansami czy inne doświadczenia. Jednakże nie można bezdyskusyjnie twierdzić, która kategoria doświadczeń czy jakiego rodzaju różnorodność doświadczeń jest kluczowa dla korzystnych efektów organizacyjnych (Johnson i in., 2013; Amorelli i García- Sánchez, 2020).

W teorii zależności zasobowej zarząd spółek jest kluczowym organem dla relacji między firmą a jej otoczeniem i zasobami zewnętrznymi, od których zależy przedsiębiorstwo. Zakłada się, że kobiety w zarządach i radach są cennym zasobem organizacji, między innymi z uwagi na dobrą komunikację z interesariuszami, co stanowi formę ich legitymizacji w oczach potencjalnych i obecnych pracowników. Mogą stanowić egzemplifikację możliwości realizacji kariery dla innych pracowników (Lückerath-Rovers, 2013). Zauważono także, że firmy zorientowane na klienta są bardziej skłonne do mianowania kobiet-dyrektorek w zarządzie, ponieważ zapewnia to legitymację w oczach klientów i poprawia relacje z interesariuszami klientów (Brammer i in., 2007).

W rozważania na temat udziału kobiet w radach i zarządach dobrze wpisują się osiągnięcia teorii górnego rzutu Hambricka i Masona. Zgodnie z nią skład zarządu rzutuje na strategię i wyniki organizacji (Hambrick i Mason, 1984). Oznacza to, że posiadane przez członków zarządu różnorodne doświadczenia i wiedza specjalistyczna są skorelowane z tym, jak organizacja radzi sobie z biznesowymi wyzwaniami. Różnorodność wiedzy, doświadczeń, kompetencji, specyficznych doświadczeń, wartości czy umiejętności ma związek z jakością podejmowanych decyzji. Jest to nawiązanie do wcześniej opisanej perspektywy informacyjno-decyzyjnej w aspekcie różnorodności członków organizacji.

Do powyższego zestawu można jeszcze dodać feministyczną reinterpretację teorii interesariuszy. Według niej kobietom przypisywane jest inne podejście do zarządzania cechujące się większą troską o ludzi, otwartością na budowanie konsensusu, dobrą komunikacją oraz wolą współpracy, dzięki czemu podejmowane decyzje zapewniają satysfakcję większej grupie interesariuszy (Wodzyńska, 2016, s. 180).

Zdaniem M. Aluchny i A. Krejner-Noweckiej (2016) do oceny sytuacji kobiet w zarządach można wykorzystać następujące perspektywy:

- społeczno-polityczne ujęcie praw człowieka i polityki antydyskryminacyjnej;
- menedżerskie teorie zarządzania różnorodnością oraz zależności od zasobów;
- teorię interesariuszy.

Podejmując temat udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych, można wyróżnić dwa główne obszary badań. Pierwszy dotyczy środowiska regulacyjnego kształtującego udział kobiet w zarządach w różnych krajach. Przede wszystkim dotyczy to motywacji do wdrażania kwot, w tym ideologicznych, politycznych i społecznych, regulacji prawnych i zasadności takich rozwiązań z punktu widzenia merytokracji i etyki.

Drugim obszarem jest ocena efektywności organizacji w powiązaniu ze zróżnicowaniem zarządów i rad pod względem płci, ocena działań związanych z wdrażaniem kwot zarówno dla organizacji, jak też społeczeństwa i jednostki. Korzyści dla organizacji najczęściej dotyczą: wyników finansowych, wyników rynkowych, innowacyjności, wizerunku organizacji, realizacji celów w zakresie CSR czy kontaktów z otoczeniem.

A. Kirsch (2018), która przeprowadziła analizę powstałych w latach 1981–2016 publikacji o tej tematyce, wyróżniła cztery problemy badawcze związane z udziałem kobiet w zarządach.

Pierwszy zogniskowany jest wokół pytania, czy członkowie zarządów, tj. dyrektorki i dyrektorzy, różnią się w zakresie posiadanych cech? Jak wynika z analiz, badacze zidentyfikowali pewne cechy związane z płcią dyrektorów, m.in. dotyczące kapitału ludzkiego czy wyznawanych wartości.

Drugi obszar dotyczy czynników mających wpływ na skład zarządu pod względem płci. Z badań wynika, że dostęp kobiet do zarządów jest w dużej mierze zależny od faktorów instytucjonalnych, a także od typu zarządu, firmy czy branży. Czynniki społeczne nie mają tu istotnego znaczenia.

Trzeci krąg zagadnień oscyluje wokół kwestii czynników wpływających na regulacje dotyczące udziału kobiet w zarządach. Z badań wynika, że na poziomie krajowym wpływają na nie: kontekst instytucjonalny i kulturowy, rozwój sytuacji na poziomie międzynarodowym oraz interesy kluczowych podmiotów.

Czwarty z analizowanych problemów badawczych dotyczy zagadnienia: jakie są związki między strukturą zarządu w kontekście płci a wynikami organizacji? A. Kirsch (2018) sugeruje, że wpływ udziału kobiet na wyniki finansowe jest niewielki, ale zdecydowanie pozytywny jest wpływ na kwestie społeczne, na etyczne aspekty zachowania firm oraz na wzrost różnorodności płci poniżej poziomu zarządu. Wielu badaczy wskazuje na problemy związane z pomiarem wyników oraz przyczynowością tych związków (Bohdanowicz, 2011b).

Zdaniem Seierstad i in. (2017) trudność w identyfikacji powyższych związków i zmiennych, które mogą wpływać na ich siłę, wynika z faktu,

że w niektórych badaniach przyjęto założenia, niemające wystarczającego poparcia teoretycznego i empirycznego. Niewątpliwie istnieje potrzeba głębszej analizy problemu związków udziału kobiet w zarządzaniu z szeroko rozumianymi wynikami organizacji. Jest to ważne zarówno z punktu widzenia racjonalności zarządzania, między innymi poszukiwania utalentowanych menedżerów, aspektów wizerunkowych, jak i ze względów społecznych czy etycznych. Zainteresowanie wskazaną problematyką potwierdza aktywność publikacyjna w tym obszarze. W bazie Google Scholar (hasło „women on boards, performance") wygenerowanych zostało około 658 000 rekordów odnoszących się do publikacji za lata 2008–2020 (12 lutego 2020). Pomimo tak dużej liczby publikacji wnioski z badań nadal są niejednoznaczne. Porównanie wyników analiz prowadzonych w różnych krajach ujawnia rozbieżności interpretacyjne. Wynikają one z heterogeniczności czynników warunkujących udział kobiet w zarządzaniu. Determinanty te mają charakter społeczny, polityczny, ekonomiczny, kulturowy.

W literaturze zagranicznej, najczęściej opisującej anglosaski model nadzoru korporacyjnego, można znaleźć badania, z których wynika, że firmy z większą liczbą kobiet-dyrektorów generują wyższe wyniki finansowe mierzone ROA (Nguyen i Faff, 2007; Frankl i Roberts, 2018). Przedsiębiorstwa te mają również lepsze efekty na rynku akcji (Campbell i Minguez-Vera, 2008). Istnieją też badania, z których wynika, że firmy z większą liczbą dyrektorek osiągają niższe wyniki finansowe, co dotyczy ROA (Darmadi, 2011) oraz spadku wartości akcji (Bøhren i Strøm, 2010). Wyniki niektórych badań wskazują, że udział kobiet w zarządach nie ma związku z efektywnością organizacji (Carter i in., 2010). Podobne wnioski pojawiły się w analizach polskich badaczy. Kompa i Mentel są zdania, że udział kobiet w zarządach i radach nadzorczych nie ma wpływu na poprawę sytuacji finansowej spółek (Kompa i in., 2016).

Prawdopodobnie udział kobiet w kierownictwie spółek publicznych nie wpływa na wyniki finansowe (mierzone wskaźnikiem rentowności kapitału własnego ROE) przede wszystkim dlatego, iż jest niski i odległy od tzw. masy krytycznej określanej na poziomie 30% (Joecks i in., 2013). Sytuację komplikuje fakt, że w niektórych krajach, na przykład w Polsce, obsada zarządów i rad spółek Skarbu Państwa często pochodzi z klucza politycznego, co oznacza, że kompetencje mianowanych nie są najważniejszym kryterium doboru (Kompa i Witkowska, 2017; Aluchna i in., 2017). Z tego powodu przy porównywaniu wyników badań polskich i zagranicznych

konieczne wydaje się zachowanie daleko posuniętej ostrożności, przede wszystkim z uwagi na to, że większość badań zagranicznych dotyczy jednopoziomowego modelu zarządzania spółką (organ zarządzania – rada dyrektorów), a badania polskie zwykle dotyczą spółek z dwupoziomowym modelem organów statutowych i spółek z udziałem Skarbu Państwa.

Z metaanalizy opartej na 140 artykułach, przeprowadzonej przez C. Post i K. Byron, płynie konkluzja, że sprzężenie między udziałem kobiet w zarządach a wynikami organizacji jest moderowane przez otoczenie prawne i społeczno-kulturowe (Post i Byron, 2015). Z tego powodu trudno jest bezpośrednio porównywać wyniki badań prowadzonych na kilku kontynentach w różnych krajach. W metaanalizie uwzględniono pięć kontynentów i trzydzieści pięć krajów, jednak w badaniu nie posłużono się wynikami z Polski. Dla prawidłowej interpretacji rezultatów konieczne jest bliższe przyjrzenie się sytuacji, „dotarcie do wnętrza" rady i sprawdzenie, jaki jest rzeczywisty udział kobiet oraz ich aktywność, co jest zgodne z wcześniej wspominanymi wnioskami Seierstad i in. (2017) dotyczącymi niewidocznych gier politycznych. Istotne jest, czy kobiety mają udział w decyzjach, czy też może pełnią tylko funkcję tokenów.

Do interpretacji wyników wykorzystywane mogą być różne teoretyczne założenia badawcze i związane z nimi teorie. M. Frankl i S. Roberts (2018) do oceny wyników z różnych krajów o heterogenicznych modelach organów zarządzania w spółkach proponują odwoływanie się do: teorii agencji, teorii tożsamości społecznej, teorii ewolucyjnej ekonomii, teorii behawioralnej, teorii samokategoryzacji, teorii kontyngencji, teorii zasobów, teorii ładu korporacyjnego, teorii interesariuszy i teorii górnego rzutu. W praktyce jednoczesne korzystanie z tak wielu teorii jest trudne, dlatego C. Post i K. Byron (2015) zaproponowali wykorzystanie czterech teorii: teorii agencji; teorii tożsamości społecznej; teorii kategoryzacji społecznej oraz teorii górnego rzutu D. Hambricka i P. Masona (1984). Nadmienić należy, że C. Post i K. Byron (2015) jako wiodącą przyjmują teorię górnego rzutu, co można uzasadnić osiągnięciami badawczymi dotyczącymi jej testowania. Natomiast zgodnie z teorią agencji przedsiębiorstwo można traktować jako sieć kontraktów, zwanych związkami agencji, zawartych między poszczególnymi uczestnikami agencji. Z kolei rady mogą być traktowane jako systemy informacyjne. Teoria agencji oferuje unikalny wgląd w systemy informacyjne, niepewność wyników, zachęty i ryzyko oraz stanowi empirycznie uzasadnioną perspektywę, szczególnie w połączeniu z perspektywami komplementarnymi. Zaleca się włączenie

perspektywy agencji w badania wielu problemów mających strukturę kooperacyjną (Eisenhardt, 1989).

Teoria tożsamości społecznej (Tajfel i Turner, 1986) i teoria kategoryzacji społecznej (Bilewicz, 2006) zostały scharakteryzowane wcześniej (podrozdział 1.3). Społeczna i kulturowa tożsamość kształtuje role społeczne i zawodowe kobiet, co tłumaczy kształtowanie się stereotypów. Z kolei teoria kategoryzacji społecznej wyjaśnia występowanie zjawiska faworyzowania w grupie i dyskryminacji poza grupą.

C. Post i K. Byron (2015) zweryfikowały hipotezę, zgodnie z którą udział kobiet w zarządach jest pozytywnie związany z wynikami finansowymi, a związek ten jest silniejszy w krajach, w których lepiej są chronione prawa akcjonariuszy. Prawna ochrona akcjonariuszy może zachęcać rady dyrektorów do korzystania z różnorodnej wiedzy, doświadczeń i wartości każdego z członków zarządu. Ponadto badaczki twierdziły, że zależność między udziałem kobiet w zarządach a wynikami rynkowymi spółek jest niejednoznaczna. Związek ten może być dodatni w krajach o większym parytecie płci i ujemny w krajach o niskim parytecie płci, co można wyjaśnić różnicą w ocenie kapitału ludzkiego kobiet i mężczyzn przez inwestorów z tych krajów. Zweryfikowały one także hipotezę, zgodnie z którą udział kobiet w zarządach jest pozytywnie związany z podstawowymi obowiązkami członków zarządów, tj. monitorowaniem i zaangażowaniem w strategię.

Do weryfikacji hipotez jako kluczową zastosowano teorię górnego rzutu (Hambrick i Mason, 1984; Hambrick, 2007; Byrka-Kita i in., 2018). Model perspektywy „górnego rzutu" opiera się na założeniu, że badania charakterystyk osobistych naczelnej kadry zarządzającej, w tym stylu poznawczego i wartości wyznaczających mentalne wzory myślenia, są trudne do zrealizowania, dlatego można je zastąpić badaniem wybranych zewnętrznych przejawów, tj. takich, które są łatwo obserwowalne i mogą stanowić o zdolnościach poznawczych kadry kierowniczej. Są to przede wszystkim płeć, wiek i inne czynniki socjoekonomiczne, jak: wykształcenie, doświadczenie kierownicze i zawodowe. Do tego zestawu czynników badacze coraz częściej dodają płeć kadry zarządzającej (Moreno-Gómez i in., 2018). Czynniki socjodemograficzne mają wpływ na to, które informacje ze środowiska wewnętrznego i otoczenia zewnętrznego są przyswajane i w jaki sposób są przetwarzane. W tym modelu strategia organizacji odzwierciedla wartości i kompetencje poznawcze grupy dominującej koalicji władzy w firmie (stąd nazwa modelu „upper echelon").

S. Finkelstein i in. (1996) zmodyfikowali pierwotny model „górnego rzutu", dodając trzy etapy związane z filtrowaniem i przetwarzaniem informacji. Są to:

- etap „ograniczonego pola widzenia" – oznacza, że decydenci dostrzegają ograniczoną ilość bodźców,
- etap „selektywnej percepcji" – oznacza, że tylko część informacji jest przetwarzana przez decydentów;
- etap „interpretacji" – oznacza, że odbiorca poświęca uwagę tylko wybranym informacjom, które interpretuje na swój indywidualny sposób.

Kluczowym konstruktem są tu schematy poznawcze kadry kierowniczej, które zależą od jej doświadczeń, wiedzy czy wartości i które mają związek z tym, jak kierownicy wyszukują lub interpretują informacje. W związku z tym schematy poznawcze mają wpływ na procesy decyzyjne i decyzje, a także na wyniki organizacji.

Wykorzystując między innymi teorię tożsamości społecznej czy kapitału ludzkiego, można przyjąć, że kobiety zasiadające w zarządach mają inną wiedzę, doświadczenia i wartości niż mężczyźni. Oznacza to, że ich udział w kształtowaniu zarówno treści, jak i procesów podejmowania decyzji może wpływać na wyniki firmy. Dzięki temu cechy zespołu naczelnej kadry kierowniczej przekładają się na procesy decyzyjne i mogą mieć związek z kompetencjami strategicznymi organizacji (Rakowska, 2007, s. 102–104).

W związku z tym, że kobiety wnoszą do rad i zarządów inne doświadczenia niż mężczyźni, można uznać, że zwiększają pulę dostępnej wiedzy. Dodatkowo, jak wskazują badacze, w porównaniu do męskich dyrektorów dyrektorki są lepiej wykształcone (Carter i in., 2010) i często posiadają lepsze kompetencje w marketingu i sprzedaży (Groysberg i Bell, 2013). Kobiety służą radom i zarządom swoimi kompetencjami i wiedzą. Mają inne niż mężczyźni doświadczenia związane z realizacją kariery kierowniczej, a ze względu na odgrywane role społeczne i inne umiejętności zdobyte poza miejscem pracy mają bogatsze ogólne doświadczenia. Zauważono, że kobiety dyrektorki częściej interesują się filantropią i sprawami społecznymi (Groysberg i Bell, 2013), co jest istotne z punktu widzenia różnych interesariuszy. Należy także zauważyć, że kobiety ze względu na dominującą rolę w decyzjach zakupowych posiadają specyficzne kompetencje konsumenckie i inaczej niż mężczyźni oceniają potrzeby rynków (Roshitsh, 2019).

Dyrektorki bardziej niż mężczyźni cenią współpracę, życzliwość i tolerancję, co może stymulować współpracę między członkami zarządu i stwarza różne perspektywy oceny problemu (Adams i Funk, 2012). Można także postawić wniosek, iż zarządzanie kobiece jest bardziej etyczne. W testach rozumowania moralnego zauważono, że kobiety dyrektorki były bardziej skłonne do stosowania uczestniczącego podejścia do podejmowania decyzji, co kończyło się uczciwymi decyzjami, szczególnie w sytuacji sprzecznych interesów (Bart i McQueen, 2013). Zwrócono uwagę, że w często pojawiającej się w zarządzaniu sytuacji sprzeczności interesów kobiety częściej decydują się na stosowanie podejścia opartego na współpracy (Bart i McQueen, 2013). Kobiety w roli dyrektorów cechują się mniejszymi skłonnościami do podejmowania ryzyka i częściej zachowują się etycznie niż mężczyźni (Zalata i in., 2019).

Można więc twierdzić, że schematy poznawcze kobiet i mężczyzn dyrektorów się różnią. Może to wpływać na decyzje podejmowane przez zespoły zarządzające i rady, w których uczestniczą kobiety. Udział kobiet w zarządach i radach może zwiększać zdolność firmy do podejmowania decyzji lepszej jakości, ponieważ uwzględniają one wiele perspektyw i są podejmowane z większą rozwagą. Ostatecznie może to prowadzić do poprawy wyników organizacji. Większa obecność kobiet i przedstawicieli mniejszości w zarządach zmniejsza prawdopodobieństwo dyskryminacji. Uważa się, że krytyczne dla osiągania korzyści z udziału kobiet w zarządach jest posiadanie trzech lub więcej dyrektorów w zespole (McDonald i in., 2018). „Tokenowe" rady i spotkania, tj. z udziałem jednej lub dwóch kobiet dyrektorów/lub członków mniejszości, grożą dyskryminacją. Ważne jest spełnienie warunku krytycznej masy minimum trzech kobiet w zespole decyzyjnym (Bohdanowicz, 2011a, s. 185).

Zgodnie z założeniami teorii górnego rzutu różnorodność zespołu zarządzającego przynosi korzystne wyniki tylko wtedy, gdy zespoły „angażują się we wzajemne i zbiorowe interakcje oraz dzielą się informacjami, zasobami i decyzjami" (Hambrick, 2007, s. 336). Ważne są także cechy otoczenia organizacji, takie jak: dynamika przemysłu, turbulencje w otoczeniu, które mogą moderować związek między składem zespołu zarządzającego a wynikami organizacji (Frankl i Roberts, 2018) oraz wcześniej wspominane: stopień ochrony akcjonariuszy i parytety płci. Gdy rośnie udział kobiet w zarządach, przedstawicielki tej płci zyskują więcej informacji, bardziej się angażują w nieformalne interakcje społeczne i wzrasta ich dostrzegalny wpływ w organizacji.

Z metaanalizy Post i Byron (2015) wynikają następujące wnioski:

- firmy z większą liczbą dyrektorów płci żeńskiej w zarządzie mają zwykle wyższe wyniki finansowo-księgowe, ale niekoniecznie lepsze wyniki rynkowe;
- związek między udziałem kobiet w zarządach a wynikami finansowo-księgowymi jest bardziej zauważalny w krajach o silniejszej ochronie udziałowców;
- firmy z większą liczbą dyrektorek osiągają lepsze wyniki rynkowe w krajach o większym parytecie płci;
- duże znaczenie mają czynniki bezpośrednio związane z zarządem (np. przepisy regulujące zachowania zarządu i przepisy dotyczące ochrony akcjonariuszy), które mobilizują dyrektorów zarządu do optymalizacji decyzji zarządu;
- związek między udziałem kobiet w zarządzie a wynikami rynkowymi jest uwarunkowany kontekstowo – jest częściej pozytywny w krajach, w których praktykuje się parytet płci, przypuszczalnie dlatego, że obecność kobiet w zarządach zapewnia większą legitymację kobiet; w krajach o wysokich parytetach płci częściej mogą rozwijać umiejętności i kompetencje kluczowe dla członków zarządu;
- związek między udziałem kobiet w zarządzie a monitoringiem i zaangażowaniem członków zespołu jest tym silniejszy, im większy jest udział kobiet zarządzie;
- związek udziału kobiet w zarządzie z aktywnością działań monitoringowych jest większy w krajach o silniejszej ochronie akcjonariuszy;
- różnice płci w gotowości do podejmowania ryzyka i wrażliwości etycznej mogą wpływać na podejmowanie przez członków zarządu działań monitorujących.

W porównaniu z mężczyznami kobiety wykazują większą osobistą odpowiedzialność, aktywność i obecność w radzie oraz odpowiedzialność za swoje zadania związane z nadzorem (Main i in., 2018). Podobne wnioski wyciąga L. Bohdanowicz, który dostrzegł, że jeśli w radach nadzorczych wrasta liczba kobiet, to także wzrasta liczba posiedzeń tych organów, a liczba kobiet w zarządzie wpływa pozytywnie na aktywność rad nadzorczych (Bohdanowicz, 2018). W związku z tym udział kobiet może oznaczać bardziej nasilone monitorowanie działań spółki w sytuacjach mocniejszej ochrony akcjonariuszy. Nie można jednak założyć, że

nasilone monitorowanie oznacza lepsze wyniki firmy, bowiem tego typu monitoring może być kosztowny i nieproduktywny.

Jak wcześniej podkreślano, udział kobiet w zespole zarządzającym może wpływać na postrzeganie organizacji przez otoczenie, co kształtuje pozytywny wizerunek organizacji. W związku z tym inwestorzy instytucjonalni są w stanie wywierać naciski w celu zwiększenia różnorodności przez firmy, w tym wzrostu udziału kobiet w zarządach (Badru i in., 2019). Kobiety w zarządach są postrzegane jako członkinie stosujące surowsze normy etyczne (Pan i Sparks, 2012) i częściej oceniają wątpliwe praktyki biznesowe jako nieetyczne (Franke i in., 1997). Rzadziej także popełniają oszustwa finansowe (Liu i in., 2014). Ponadto uznaje się, że wcześniejsze doświadczenia kobiet związane z ustaleniem ich wiarygodności jako dyrektorów mają wpływ na ich kompetencje. Kobiety wykazują tendencję do bardziej skrupulatnego zbierania i przygotowywania informacji (Singh i in., 2008). W porównaniu do męskich dyrektorów lepiej się przygotowują na posiedzenia zarządu (Huse i Solberg, 2006). Kobiety-dyrektorki finansowe przewyższają mężczyzn pod względem dokładności finansowej. Błędne raportowanie finansowe rzadziej się zdarza w przypadku firm, w których dyrektorami finansowymi są kobiety (Gupta i in., 2019). Czynnik ten okazuje się istotny dla inwestorów. Reasumując, istnieje wiele dowodów, że kobiety wchodzące w skład zespołów zarządzających różnią się w zakresie posiadanego kapitału ludzkiego od mężczyzn. Wnoszone przez nie kompetencje i wartości, w zależności od sytuacji, mogą być ocenianie jako mniej lub bardziej wartościowe oraz w różnym stopniu wykorzystane przez organizacje.

Podjęte tu rozważania nie wyczerpują dyskusji na temat czynników istotnych dla poznania zależności między udziałem kobiet w zarządzie a wynikami organizacji. Polityka odgórnego narzucania kwot nie daje jednak jasnej odpowiedzi co do ich roli w zakresie poprawy wyników organizacji (Dale-Olsen i in., 2013). Wiadomo także, że istotną rolę odgrywa masa krytyczna udziału kobiet (Bohdanowcz, 2011a, s. 185). Ten problem wymaga jednak pogłębionych badań. Wprowadzenie kwot znacznie zmniejsza dyskryminację ze względu na płeć i chociaż nie ma wpływu na wyniki firmy, służy realizacji celów społecznych czy wizerunkowych (Beaurain i Masclet, 2016). Narzucanie udziału kobiet w zarządach może powodować przejściowy niedobór wykwalifikowanych kobiet przygotowanych do pracy w zarządzie, co może mieć negatywne konsekwencje dla organizacji.

2.5. Kapitał ludzki i kapitał społeczny kobiet w organizacji

Jak dowodzą statystyki, pomimo poczynionych postępów w osiąganiu równości ekonomicznej kobiet i mężczyzn, w zakresie awansów zawodowych czy poziomu wynagrodzeń kobiety nadal pozostają w tyle za mężczyznami. Jednym z powtarzających się w piśmiennictwie uzasadnień tego stanu rzeczy jest to, że mają słabszy dostęp do kapitału społecznego – cennego zasobu organizacyjnego (Timberlake, 2005), w szczególności dlatego, iż kapitał społeczny daje dostęp do cennej wiedzy i jest istotny w kontekście dostępu do innych ważnych zasobów organizacji, które są niezbędne dla kształtowania kariery w organizacji (Bozionelos, 2015). Sytuację komplikuje znacznie fakt, że w dotychczasowej literaturze brakuje jednej, powszechnie akceptowanej definicji kapitału społecznego. W naukach o zarządzaniu i zapewnianiu jakości termin ten postrzegany jest jako istotny zasób organizacyjny (Strużyna i Ingram, 2010; Dyduch i Bratnicka, 2014; Zając, 2011; Glińska-Neweś, 2014).

Z punktu widzenia kariery szczególnie ważny jest sieciowy (networkingowy) kapitał społeczny. Jest on kształtowany przez zachowania networkingowe – tj. mające na celu budowanie, utrzymywanie i wykorzystywanie nieformalnych relacji do generowania korzyści zawodowych (Fryczyńska i Fierla, 2015, s. 113). W praktyce przejawia się to poprzez uczestnictwo w różnorodnych formalnych i nieformalnych grupach, zarówno w ramach organizacji, jak i poza nimi – na przykład członkostwo w stowarzyszeniach zawodowych.

Kapitał społeczny odgrywa bardzo istotną rolę w „dostępie jednostki do zatrudnienia, jest ważny dla zdobywania kolejnych szczebli w karierze, a także dla sukcesów przedsiębiorców” (Portes, 2000). Posiadanie kapitału społecznego jest fundamentalne dla osiągnięcia dobrego miejsca pracy i możliwości awansów. Powyższe twierdzenie ma ciężar gatunkowy powszechnie znanej „starej prawdy”, zgodnie z którą posiadanie odpowiednich kontaktów jest istotne dla realizacji kariery zawodowej. Liczne badania dowodzą, że kobietom brak „odpowiedniego” kapitału społecznego w organizacji, co może stanowić barierę dla ich równego traktowania i wpływać na pomniejszenie szans na karierę w organizacji.

P. Adler i S. Kwon (2000) wskazują, że ważnymi korzyściami, jakie wynikają z posiadania kapitału społecznego w organizacji, są przede

wszystkim możliwości wywierania wpływu, sprawowania kontroli i władzy. Zauważono także, że kobiety i mężczyźni różnią się w kontekście potrzeb związanych z tworzeniem sieci w organizacjach i poza nimi.

Z literatury jasno wynika, że kobiety nie mają porównywalnego z mężczyznami dostępu do kapitału społecznego w organizacjach (Benschop, 2009; O'Neil i in., 2011). Często wykazują deficyt dostępu do sieci społecznościowych, które są kluczowe dla pozyskiwania ważnych zasobów. Utrudnia to wywieranie wpływu i osiąganie sukcesów zawodowych. Nawet jeśli kobiety, inwestując sporo czasu w budowanie sieci społecznościowych, uzyskają dostęp do nich, to korzyści z tych inwestycji nie zawsze spełniają oczekiwania (Wang, 2009).

W literaturze można wyróżnić dwa sposoby wyjaśniania teorii kapitału społecznego. Zgodnie z pierwszym kapitał społeczny można traktować jako zasób posiadany przez jednostkę lub zestaw wspólnych cech w strukturze społecznej. W przypadku traktowania kapitału społecznego jako zasobu jednostki inwestują swój czas w tworzenie i utrzymywanie sieci relacji z oczekiwaniem pewnego rodzaju zwrotu w przyszłości. Zależność tę wyjaśnia koncepcja kapitału społecznego autorstwa francuskiego socjologa P. Bourdieu (za: Siisiainen, 2003) i koncepcja amerykańskiego socjologa J. Colemana (za: Siisiainen, 2003). Obydwie teorie skoncentrowane są na jednostkach i niedużych grupach. Obaj uczeni, z pewnymi różnicami, skupiają się na korzyściach dla osób lub grup z tytułu łączących je więzi. Według Bourdieu kapitał społeczny to zbiór rzeczywistych i potencjalnych zasobów, jakie związane są z posiadaniem trwałej sieci mniej lub bardziej zinstytucjonalizowanych związków opartych na wzajemnej znajomości i uznaniu bądź, inaczej mówiąc, z członkostwem w grupie, która dostarcza każdemu ze swych członków wsparcia w postaci kapitału posiadanego przez kolektyw, wiarygodności, która daje im dostęp do kredytu w najszerszym znaczeniu tego słowa (Sierocińska, 2011). Upraszczając, można to wyjaśnić, używając potocznego sformułowania: „nieważne jest, co wiesz, ale kogo znasz". Bourdieu uważał, że ludzie celowo budują relacje, które przyniosą im później korzyści.

Zgodnie z drugą orientacją – normatywną perspektywą kapitału społecznego – kapitał społeczny jest postrzegany jako zestaw wspólnych cech w strukturze społecznej, które prowadzą ludzi do wspólnych działań w celu uzyskania wzajemnych korzyści dla grupy społecznej. Politolog Putnam mówił o „zasobie" kapitału społecznego posiadanego przez społeczności, a nawet narody i wynikającej z posiadania tego zasobu

możliwości ich rozwoju (Pogonowska, 2004). „Kapitał społeczny to te cechy organizacji społecznych, takich jak sieci (układy) jednostek lub gospodarstw domowych oraz powiązanych z nimi norm i wartości, które kreują efekty zewnętrzne dla całej wspólnoty" (Pogonowska, 2004, s. 16). W odróżnieniu od teorii omówionych powyżej Putnama interesowały przede wszystkim duże społeczności.

Z czasem nastąpiło subtelne przenoszenie takiej koncepcji kapitału społecznego z nauk politycznych do innych dyscyplin, w których kapitał społeczny stał się ważnym atrybutem danej społeczności, w tym także organizacji. W przypadku koncepcji Putnama korzyści z kapitału społecznego przypadają nie tyle jednostkom, co zbiorowości jako całości. Jeśli kapitał społeczny jest duży w organizacji, to lepsza jest współpraca i zaangażowanie. W sytuacji niższego kapitału społecznego kobiet w organizacji mają one ograniczony dostęp do sieci ważnych kontaktów i nie biorą udziału w nieformalnych, choć decyzyjnych zgromadzeniach.

Kapitał społeczny może być analizowany w różnych wymiarach: poznawczym, strukturalnym i relacyjnym (Grzesik, 2014, s. 681; Dyduch, 2004, s. 57; Czakon, 2014, s. 10). Pierwszy z wymiarów jest zbliżony do kultury i klimatu, bowiem odnosi się do aspektów charakteryzujących podzielaną rzeczywistość, interpretacje, systemy znaczeń. Duże znaczenie mają tutaj kategorie wspólnego języka, kodów oraz opowieści. W tym sensie kobiety mogą być blokowane przed wejściem do „męskiego świata". W wymiarze strukturalnym kapitał społeczny odnosi się do właściwości systemu społecznego i do sieci więzi jako całości. Jest to zbliżone do nieformalnej struktury organizacyjnej. Ostatni wymiar, relacyjny, odnosi się do rodzaju osobistych relacji, które rozwinęły się w wyniku określonej historii kontaktów. Kluczowymi aspektami tej części kapitału społecznego są: zaufanie, wiarygodność, normy i sankcje, zobowiązania, oczekiwania oraz tożsamość.

Innymi rodzajami kapitału społecznego są: tzw. kapitał łączący (*bonding*) i pomostowy kapitał społeczny (*bridging*) (Harpham i in., 2002). Pierwszy z nich, łączący (*bonding* – klej), dotyczy więzi między członkami jednej grupy społecznej. Pomostowy kapitał społeczny odnosi się do sieci między osobami należącymi do różnych społeczności. Według Y. Kima i Cannelli Jr (2008) można mówić o kapitale społecznym wewnętrznym i zewnętrznym. Pierwszy dotyczy relacji w kontekście jednej grupy, drugi – powiązań z podmiotami spoza grupy. Wewnętrzny kapitał społeczny może wpływać na wybór kadry kierowniczej, ponieważ elektorzy

zazwyczaj faworyzują tych, z którymi mają dobre, bliskie relacje interpersonalne. Z kolei zewnętrzny kapitał społeczny może wpływać na wybór kadry kierowniczej z uwagi na to, jakie powiązania z zewnętrznymi interesariuszami ma kandydat, jaka jest liczba kontaktów i jaki jest ich prestiż.

Badania przeprowadzone w grupie przedsiębiorców świadczą o tym, że mężczyźni-przedsiębiorcy wykazują wyższe wyniki w zakresie pomostowego kapitału społecznego w sieciach wysokiego ryzyka agresywnego i zarządzanego wzrostu, podczas gdy kobiety-przedsiębiorcy mają wyższe wyniki kapitału pomostowego w porównaniu do mężczyzn w sieciach przedsięwzięć związanych ze stylem życia i przetrwaniem (Neumeyer i in., 2019).

Tworzenie i postrzeganie roli kapitału społecznego w organizacji i społeczeństwie jest zależne od czynników społeczno-kulturowych, politycznych, ekonomicznych i demograficznych (Karhina i in., 2019). W analizie kapitału społecznego kobiet i mężczyzn oraz mechanizmów jego tworzenia zasadne jest postrzeganie płci jako konstruktu społecznego, który jest istotnie związany z kontekstem. Według Światowej Organizacji Zdrowia płeć „odnosi się do społecznie skonstruowanych cech kobiet i mężczyzn, takich jak normy, role oraz relacje między grupami kobiet i mężczyzn. Różni się w zależności od społeczeństwa i może ulegać zmianie" (World Health Organization, 2016).

Badania kobiet-menedżerów zatrudnionych w branży IT w Chinach i Finlandii wykazały, że respondentki z tych krajów oczekiwały innego wsparcia w sytuacjach, kiedy musiały podjąć ważne zawodowe decyzje. Większość chińskich respondentek szukała wsparcia i akceptacji wśród męskich przełożonych, co może odzwierciedlać chińską tradycję kulturową. Natomiast fińskie respondentki częściej prosiły współpracowników płci męskiej o poradę czy informacje związane z decyzją (Huang i Aaltio, 2014).

Teoretycznie, z uwagi na dobre umiejętności budowania relacji i umiejętności społeczne, kobiety powinny mieć wysoki kapitał społeczny w organizacji – tak jednak nie jest. Dodać należy, że w literaturze dużo jest badań dotyczących kapitału społecznego w kontekście makro czy kapitału społecznego jako cennego zasobu organizacji. Znacznie mniej pojawia się publikacji na temat jego roli w organizacji w aspekcie rozwoju kariery zawodowej w kontekście płci pracowników. Pomimo tego deficytu na podstawie dostępnej literatury można twierdzić, że:

- kobiety w organizacjach mają mniejszy kapitał społeczny rozumiany jako zasób; z uwagi na ograniczony dostęp do ważnych sieci napotykają bariery w realizacji kariery;

- w przypadku kapitału rozumianego jako społeczność kobiety mogą być dyskryminowane, ponieważ nie należą do tzw. męskiej społeczności.

Badania posiadanego przez kobiety i mężczyzn kapitału społecznego w organizacji najczęściej dotyczą kapitału rozumianego jako sieci będące zbiorem uczestników i powiązań reprezentujących określone relacje między uczestnikami (Linehan i Scullion, 2008). Fundamentalne znaczenie ma tu poznawanie i zrozumienie cech relacji, a przede wszystkim ocena takich parametrów, jak: centralność, bliskość i status w sieci.

Niektóre badania dotyczą roli mentoringu w rozwoju kariery, który może być postrzegany jako element procesu sieciowego (Abalkhail i Allan, 2015). Ponieważ kobiety napotykają większe bariery w rozwoju nieformalnych relacji mentorskich w organizacji, są bardziej skłonne szukać formalnych relacji mentorskich (Ragins i Cotton, 1999). Zauważono także, że kobiety mają tendencję do uczestniczenia w słabszych sieciach i budowania więzi z osobami o niższym statusie (Ragins i Cotton, 1999). Można to wyjaśniać tym, że kobiety zwykle zajmują niższe stanowiska w organizacjach, co prawdopodobnie ogranicza ich dostęp i zdolność do przyciągania do swoich sieci ważnych uczestników. Ze względu na niski status w sieciach mają także niski poziom centralności, co zmniejsza ich szanse na budowanie kariery i przywództwo (Bartol i Zhang, 2007). Wobec powyższego kobiety szukają alternatywnych strategii rozwoju swoich sieci, aby tam uzyskać potrzebne wsparcie, dotyczy to także budowania bliskich więzi poza pracą (Hozer-Koćmiel i Misiak-Kwit, 2016). Z powodu problemów z dostępem do sieci męskich w organizacjach kobiety świadomie zakładają własne sieci. Te sieci, w porównaniu z sieciami męskimi, częściej są bardziej sformalizowane, otwarte publicznie, widoczne, podczas gdy męskie sieci częściej są niesformalizowane. Uogólniając, w porównaniu do sieci męskich sieci kobiece zwykle charakteryzują się większą homogenicznością, silniejszymi więzami, mniejszym rozmiarem i, niestety, słabszą siłą (Wang, 2009). Wyniki badań dotyczących profesjonalnych sieci w internecie typu LinkedIn wskazują, że e-sieci tworzone przez kobiety cechuje większa heterofilia płci niż sieci mężczyzn. Uczestnictwo kobiet w e-sieciach składających się w dużej części z więzi z mężczyznami daje kobietom krótszy czas poszukiwania pracy i wyższe zarobki, co wiąże się z prawdopodobieństwem otrzymania bezpośredniej pomocy od męskich członków sieci (Aten i in., 2017).

Badacze sieci wskazują, że kobiety ze względu na zaangażowanie w rodzinę mogą poświęcić mniej czasu na działalność w sieciach (Linehan

i Scullion, 2008). Od kobiet często oczekuje się opieki nad rodziną, co z jednej strony kształtuje umiejętności związane z więziami społecznymi, z drugiej – ogranicza jednak sieci pomostowe. Przedstawiciele obu płci, tworząc sieci i relacje poza pracą, wybierają odmienne obszary działań. Na przykład mężczyźni są bardziej aktywni w stowarzyszeniach sportowych i rekreacyjnych, podczas gdy kobiety są raczej czynne w stowarzyszeniach związanych z usługami socjalnymi i zdrowiem (Lowndes, 2000).

W literaturze często poruszany jest problem wykluczenia kobiet z dominujących męskich sieci społecznościowych oraz negatywny wpływ tego wykluczenia na awans kobiet na wyższe stanowiska kierownicze. W związku z tym powstały takie pojęcia jak „szklany sufit", „lepka podłoga" czy „szklany klif" (Bohdanowicz, 2011a). „Szklany klif" to metafora opisująca zjawisko bardziej prawdopodobnego mianowania kobiety na stanowisko przywódcze w organizacji w sytuacji, gdy ryzykuje się porażką. Przykładem może być sytuacja, gdy kobiety są awansowane w ramach projektów o niewielkiej szansie powodzenia albo powoływane do organów statutowych spółek, które znalazły się w złej kondycji finansowej. Do tego dodać należy tzw. efekt zbawiciela, który dotyczy mechanizmów kształtujących pozycję kobiet po awansie (Ryan i in., 2016, s. 453). „Efekt zbawiciela" polega na tym, że kobiety będą miały mniejszą szansę na udowodnienie swoich zdolności przywódczych niż mężczyźni, co prowadzi do znacznie krótszych kadencji na stanowisku. Ponadto kobiety w roli dyrektorów naczelnych firm wykazujących spadek wzrostu prawdopodobnie zostaną zastąpione przez bardziej tradycyjnych liderów – mężczyzn, którzy są sprowadzani w celu „uratowania" firmy przed słabym przywództwem.

Z badań przeprowadzonych w największych amerykańskich korporacjach wynika, że to raczej różnorodność wśród decydentów zarządu, a nie wyniki firmy, znacznie zwiększa prawdopodobieństwo awansu kobiet na najwyższe stanowiska kierownicze (Cook i Glass, 2014). Heterogeniczność decydentów zwiększa także szanse na długą kadencję kobiet jako prezesów bez względu na wyniki firmy (Cook i Glass, 2014), co potwierdza znaczenie kapitału społecznego w kształtowaniu kariery kierowniczej kobiet i mężczyzn.

Warto jeszcze wspomnieć o tzw. zjawisku „królowej pszczół". Polega ono na tym, że kobiety, które zajmują naczelne stanowiska, dystansują się do kobiet na niższych stanowiskach. Jak tłumaczą Derks i in. (2016), jest to reakcja na potencjalną dyskryminację i zagrożenie tożsamości społecznej, które mogą spotkać kobiety w organizacjach zdominowanych przez

mężczyzn. Mechanizm i związane z tym zachowanie „królowej pszczół" nie jest reakcją typowo kobiecą, występuje także w innych grupach marginalizowanych.

Mimo upływu lat rozwój kariery kobiet jest nadal ograniczany przez strukturalne nierówności, które znajdują odzwierciedlenie w dynamice organizacyjnej władzy. Istniejące stereotypy mogą wpływać na to, że kobiety są postrzegane jako pozbawione ambicji lub posiadające pewne braki kompetencyjne, uniemożliwiające im osiągnięcie porównywalnych do mężczyzn wyników. Pozytywne jest to, że kolejne, młodsze pokolenia zmieniają optykę i problem z karierą kobiet ma szansę zaniknąć. O ile wcześniej kobiety musiały dbać o to, aby się dopasować i zostać zaakceptowane, o tyle obecnie mogą być przywódczyniami (Burke, 2006). Role męskie i żeńskie ewoluują, kobiety mimo wszystko zajmują coraz więcej przestrzeni w organizacjach, podczas gdy mężczyźni przejmują część ról w rodzinie. Częściej także kobiety przejmują rolę głównego żywiciela rodziny. Wraz ze zmniejszaniem się centralnego znaczenia tożsamości w pracy może również ulec zmianie zapotrzebowanie na stereotypowe zachowania kulturowo przypisywane mężczyznom (Robinson i Lipman-Blumen, 2017).

Badania pozwalają na postawienie wniosku, że bez posiadania kapitału społecznego nie można odnosić sukcesów w karierze menedżerskiej, nawet mając bardzo dobry kapitał ludzki. W praktyce gospodarczej możemy obserwować także przykłady wskazujące na to, że „nieważne jest, co umiesz, ale kogo znasz", co oznacza, iż kapitał społeczny, nie zaś kapitał ludzki, może gwarantować dobrą karierę. Innym przykładem pokazującym rolę kapitału społecznego w karierze zawodowej mogą być emigranci, którzy nawet jeżeli mają wysoki kapitał ludzki, nie mogą znaleźć dobrej pracy w nowym kraju bez kapitału społecznego.

Kobiety-menedżerki cechuje wysoki kapitał ludzki. Biorąc pod uwagę wykształcenie, można zauważyć, że są często lepiej wyedukowane niż mężczyźni, częściej osiągają poziom MBA, mają specjalistyczną wiedzę biznesową, ale doświadczenie w zarządzaniu i w pracy w zarządach jest skromniejsze (Rigolini i Huse, 2021), co nierzadko jest spowodowane istniejącymi barierami. W tej sytuacji dochodzi do sprzężenia zwrotnego zależności – kobiety mimo dużych inwestycji w kapitał ludzki są słabo reprezentowane na wyższych szczeblach zarządzania. Kapitał ludzki kobiet, na przykład kompetencje wynikające z edukacji, daje im dostęp do niższych poziomów zarządzania, z kolei brak kapitału społecznego uniemożliwia

im awans na wyższe poziomy, mimo że często są lepiej wykształcone. Na przykład w Norwegii po wprowadzeniu przepisów dotyczących kwot stwierdzono, że kobiety zajmujące stanowiska kierownicze miały wyższe wykształcenie formalne niż mężczyźni w zarządach (Heidenreich, 2013). Badania także dowodzą, że pod względem inteligencji emocjonalnej i społecznej nie ma znaczących różnic między przywódcami płci męskiej i żeńskiej, a odnoszący największe sukcesy mężczyźni i kobiety są bardziej podobni niż różni w kompetencjach miękkich. Jednakże męskich liderów ocenia się zazwyczaj jako bardziej skutecznych, nawet jeśli przywódcy płci męskiej i żeńskiej mają równy poziom kompetencji (Hopkins i Bilimoria, 2008).

Burt (1988) zauważył, że kapitał ludzki odzwierciedla indywidualne zdolności, a kapitał społeczny – możliwości. Kapitał społeczny może wyjaśniać różnice w awansach kobiet i mężczyzn o podobnym kapitale ludzkim. Można także spotkać się z opiniami, że kapitał społeczny jest ważniejszy dla kobiet niż kapitał ludzki, jeśli chcą awansować na wyższe poziomy zarządzania, a odwrotnie jest przy awansie na niższe szczeble. Jednak nie ma dowodów na względne znaczenie kapitału ludzkiego i społecznego dla awansu kobiet na różne poziomy zarządzania. Rozpoznanie względnego znaczenia kapitału społecznego i ludzkiego jest potrzebne do zrozumienia barier i szans awansu kobiet w organizacji. W odniesieniu do kobiet w badaniach warto bliżej przyjrzeć się roli wkładu kapitału ludzkiego i społecznego na różnych poziomach, a także poznać mechanizmy docierania przez kobiety do stanowisk wyższego szczebla.

Kobiety same muszą tworzyć własny kapitał społeczny, rozwijając swoje sieci wsparcia, szukając osób wspierających, także finansowo i szkoleniowo, zapewniając sobie mentorów, promując się i przekazując wartości, które wnoszą do miejsca pracy. Najczęstszymi barierami występującymi w karierze zawodowej kobiet są: macierzyństwo, które zmniejsza szanse na awans; stereotyp o naturalnej skłonności mężczyzn do skutecznego zarządzania oraz konieczność posiadania przez kobietę znacznie wyższych kwalifikacji, aby powierzyć jej funkcje kierownicze (Dzieńdziora i in., 2017, s. 229). Dodać należy także, iż kobiety inaczej niż mężczyźni postrzegają czy raczej postrzegały ponad dekadę temu swoją karierę zawodową. Panie osadzają pracę zarobkową w szerszym kontekście życiowym (O'Neil i in., 2008). Kobiety mają przerwy związane z obowiązkami rodzinnymi, co może oznaczać przerwy w gromadzeniu kapitału ludzkiego i społecznego, potem mogą zaś doświadczać problemów z nadrobieniem zaległości.

Kariery kobiet nazywane są karierami kalejdoskopowymi (Sullivan i Mainiero, 2007), w których istotne są trzy parametry: wyzwania, równowaga i autentyczność. Wyzwanie odnosi się do wewnętrznej motywacji do pracy, rozwijania swoich umiejętności, aktywnego postępu w karierze. Równowaga reprezentuje wysiłki związane z zarządzaniem rodziną i pracą. Autentyczność oznacza potrzebę bycia sobą, bycia wierną sobie i swoim wartościom. Wyniki wykazały zróżnicowanie parametrów autentyczności, równowagi i wyzwania na różnych etapach kariery zawodowej kobiet i mężczyzn (Marinero i Gibson, 2017).

Jeżeli chodzi o wartości kobiet i mężczyzn, to z badań wynika, że równowaga praca–życie i dobre relacje z kolegami są częściej wskazywane jako istotne przez kobiety niż przez mężczyzn (Rakowska, 2018, s. 223), rola równowagi praca–życie zmienia się w ciągu życia zawodowego częściej u kobiet niż u mężczyzn, co może potwierdzać tradycyjne podejście kobiet do odgrywanych ról społecznych i zawodowych w Polsce. Van der Lippe i in. (2006) wskazują na różnice w tym zakresie między krajami. Na przykład kobiety holenderskie i szwedzkie wskazują na dobre porozumienie z małżonkami co do podziału ról w rodzinie.

Na podstawie przeglądu literatury można wskazać następujące ogólne ustalenia:

- czynniki przyczyniające się do sukcesu kobiet i mężczyzn są różne;
- mężczyźni i kobiety mają różny dostęp do kapitału społecznego, co wpływa na ich karierę zawodową;
- aby odnieść sukces, mężczyźni i kobiety potrzebują różnego rodzaju sieci.

Co ciekawe, powyższe ogólne ustalenia dotyczą również grupy kobiet-naukowców, gdzie, wydawałoby się, awansuje się dzięki zastosowaniu obiektywnych kryteriów, czyli przede wszystkim osiągnięć naukowych. Z badań wynika jednak, że im większy kapitał społeczny, tym szybciej osiąga się sukces zarówno w biznesie, jak i na uczelni (Hefferman, 2020).

Istnieje potrzeba badań dotyczących dystrybucji różnych form kapitału społecznego między mężczyznami i kobietami i związku tych form kapitału z ich karierami. Wartość kapitału społecznego dla organizacji i indywidualnego sukcesu zawodowego jest powszechnie doceniana, ale rola płci jako moderatora w budowaniu kapitału społecznego w organizacjach nie jest dostatecznie rozpoznana. Mimo powszechnego uznania kapitału społecznego zarówno dla organizacji, jak i dla jednostki w kontekście perspektyw zawodowych w Polsce brakuje pogłębionych badań nad płcią

jako moderatorem warunkującym generowanie kapitału społecznego w kontekstach organizacyjnych. Podjęte dotychczas badania koncentrujące się na indywidualnym kapitale społecznym ograniczały się do kobiet na wsi (Sawicka i Skwara, 2015) czy do badania form kapitału adekwatnych do danych typów organizacji oraz korelacji między kapitałem społecznym a osobistą satysfakcją z awansu zawodowego (Fryczyńska i Ivanova, 2019).

2.6. Podsumowanie rozdziału

Na podstawie wcześniejszych rozważań można zauważyć, że dorobek dotyczący problematyki płci w organizacji jest bardzo bogaty. W okresie analizowanych pięciu dekad można wyróżnić kilka głównych obszarów badawczych, takich jak:

- różnice w podejściu do zatrudnienia kobiet i mężczyzn;
- różnorodność na poziomie grupy roboczej i organizacji oraz związane z tym efekty;
- badania na różnych poziomach organizacji dotyczące struktury zatrudnienia ze względu na płeć, także związany z tym klimat inkluzji oraz związki pomiędzy wynikami i wydajnością;
- różnice w wynagrodzeniu kobiet i mężczyzn;
- wpływ kontekstu społecznego na nierówność płci w organizacjach;
- kapitał ludzki kobiet, w tym w szczególności zajmujących stanowiska kierownicze;
- kapitał społeczny kobiet i jego rola w kształtowaniu kariery zawodowej;
- związki wymagań dotyczących pracy i rodziny (role rodzinne i zawodowe mężczyzn i kobiet), a także łączące się z nimi elastyczne praktyki pracy;
- związki różnych ról życiowych z umiejętnościami menedżerskimi kobiet i mężczyzn.

Retrospektywne spojrzenie na badania nad płcią w oparciu o publikacje ma charakter przede wszystkim informacyjny, bowiem nie pomaga lepiej zrozumieć, w jaki sposób można wykorzystać badania, aby przybliżyć i rozwiązać nadal obserwowany problem nierówności kobiet i mężczyzn w organizacjach.

Mając na uwadze wnioski dotyczące metodyki prowadzenia badań, podkreślić należy trudności z porównywaniem wyników analiz w podobnych

obszarach, także w kontekście badań prowadzonych w tym samym kraju, co często jest spowodowane inną metodą doboru respondentów do próby badawczej – stąd zalecana jest duża ostrożność w interpretacji wyników i formułowaniu wniosków. Dodatkowo ważne znaczenie ma uwzględnienie czynników związanych ze środowiskiem badanych pracowników. Występuje związek między zmianami regulacyjnymi w danym kraju a podejmowaną problematyką badawczą (np. różnice między USA a Polską). Poza tym widoczny jest wpływ rozwoju koncepcji teoretycznych w naukach o zarządzaniu (np. kapitał społeczny), socjologii (np. teoria tożsamości i psychologii) oraz demografii (demografia relacyjna, koncepcja różnorodności pracowników w perspektywie sytuacyjnej i konfiguracyjnej) na rozwój koncepcji różnorodności pracowników.

Występują różnice dotyczące pozycji kobiet i mężczyzn w organizacjach, jak i różnice dotyczące posiadania, postrzegania i wykorzystania kapitału ludzkiego oraz społecznego płci w organizacjach w zależności od branży. W szczególności dotyczy to branż tradycyjnie zdominowanych przez mężczyzn oraz uczelni wyższych w dziedzinach, w których przeważają przedstawiciele tej płci. Istotną barierą w realizacji kariery kobiet jest nieprzyjazne środowisko pracy i brak możliwości stosowania podejścia umożliwiającego zachowanie równowagi między pracą a życiem. Jest to szczególnie ważne z uwagi na role społeczne i zawodowe kobiet i mężczyzn. Niestety dostrzeżone w latach 70. zjawisko tokenizmu nadal jest obecne w badanych organizacjach.

Ciekawe wydają się spostrzeżenia badaczy w obszarze kompetencji menedżerskich kobiet, w szczególności związanych z etyką biznesu (stosują surowsze normy etyczne niż mężczyźni). Warto ten wątek rozwijać, w szczególności z uwzględnieniem czynników kulturowych, wieku i otoczenia regulacyjnego.

Dla poprawy sytuacji kobiet w organizacjach potrzebne są badania dotyczące problemów strukturalnych, które przyczyniają się do powstawania wielu barier. Przede wszystkim poznawanie pozornie neutralnych płciowo praktyk, mechanizmów i procesów pracy zarówno w grupie roboczej, jak i na poziomie organizacyjnym może być wykorzystane do poprawy życia zawodowego kobiet i mężczyzn. Jest to kolejny interesujący wątek badawczy.

W tym miejscu warto wspomnieć o badaniu rozwiązań formalnych wprowadzanych dla poprawy rozwoju karier kobiet zatrudnionych w organizacjach publicznych na terenie Unii Europejskiej, w tym także na

uczelniach wyższych (Calabrese i in., 2021). Badacze proponują wdrożenie formalnego rozwiązania, jakim jest *gender budgeting*, czyli budżetowanie według płci. Jest to unijny akt normatywny zaprojektowany jako narzędzie wyrównywania szans i eliminowania różnic płciowych, które ma zmieniać sposób postrzegania kobiet (Tomczyk, 2016).

Aby wyjaśnić obecną sytuację kobiet w organizacjach, konieczne jest wykorzystanie osiągnięć różnych dyscyplin z dziedziny nauk społecznych (przede wszystkim chodzi o teorię instytucjonalną, teorię interesariuszy, teorię tożsamości społecznej, teorię kapitału społecznego, teorię kapitału ludzkiego, teorię zależności zasobowej, teorię górnego rzutu/eszelonu). Istotne jest respektowanie uwarunkowań środowiska regulacyjnego kształtującego udział kobiet w kierowaniu w różnych krajach. Potrzebne są dalsze badania wyjaśniające relacje między składem organów zarządzających a szeroko rozumianymi wynikami organizacji. W szczególności ciekawe wydaje się spojrzenie na etyczne aspekty zachowania w percepcji interesariuszy organizacji.

W nawiązaniu do teorii instytucjonalizmu w przyszłych badaniach należy w większym stopniu uwzględnić analizę gier politycznych i ich wpływ na walkę o władzę. Badacze podkreślają, że stosowane w wielu analizach metody nie pozwalają na wyczerpującą ocenę tego zjawiska. Konieczne jest wyjście poza ramy teorii instytucjonalnej i dostrzeżenie roli kluczowych graczy, badanie procesów, którymi kierują, poznanie zasad ich działania i motywacji. W związku z tym należy częściej stosować obserwacje uczestniczące, wywiady i analizy tekstowe oraz procesualne podejście, znane z interpretatywnej socjologii organizacji. Zasadne wydają się też badania podłużne z wykorzystaniem metody studium przypadku. Do prawidłowej interpretacji wyników potrzebne jest poznanie między innymi wzorców behawioralnych i zasad polityki społecznej w danym kraju, które mogą sprzyjać lub hamować rozwój kariery zawodowej kobiet. Brak odpowiedniej polityki społecznej może wpływać na niechęć inwestorów do obsadzania kobiet na stanowiskach kierowniczych, co zazwyczaj jest uzasadniane nadmiarem domowych obowiązków.

Do prawidłowej interpretacji rezultatów konieczne jest bliższe przyjrzenie się sytuacji, „dotarcie do wnętrza” rady i zespołów kierowniczych oraz sprawdzenie, jaki jest rzeczywisty udział kobiet oraz ich aktywność. Jedną z przeszkód są niewidoczne gry polityczne. Badanie powinno identyfikować prawdziwy udział w kobiet decyzjach, sprawdzać, czy nie

odgrywają roli tokenów. Zamiast pytać, „czy" udział kobiet w zarządach ma związek z wynikami organizacji, należy zapytać, „czy" i „jak" różnorodność zarządu może być związana z wynikami organizacji? W jakich warunkach zarządy z większą liczbą kobiet są powiązane z wynikami organizacji? Co może wpływać na ten związek? Jakie czynniki i w jakich warunkach mogą kształtować i zmieniać tę zależność?

Analizując wyniki badań roli kobiet w zespołach zarządzających, trzeba mieć na uwadze tzw. masę krytyczną. Także ta kwestia wymaga dalszych badań. Analizy dotyczące udziału kobiet w zespołach zarządzających powinny być zogniskowane wokół:

- poszukiwania roli stylu przewodzenia i analizowania tego, co się dzieje, gdy kobieta stoi na czele zarządu;
- oddzielnej analizy i porównania wyników dla krajów, które mają wymuszone parytety, z wynikami z krajów, które nie stosują tego mechanizmu; jeśli występuje brak związku między udziałem kobiet w zarządzie a szeroko rozumianymi wynikami organizacji (ekonomicznymi, efektywności, społecznymi, wizerunkowymi) albo związek jest ujemny, ważne jest poszukiwanie odpowiedzi, *dlaczego* tak się dzieje;
- analizy i deskrypcji problemu dotyczącego tego, w jaki sposób różne mechanizmy związane z motywacją do rozważania odmiennych perspektyw i legitymizacją zarządzających zwiększają lub ograniczają wpływ udziału kobiet na wyniki;
- dalszego poszukiwania i identyfikacji moderatorów tych relacji;
- metodycznego zintensyfikowania badań jakościowych, na przykład: metody przypadków wielokrotnych, której stosowanie umożliwiłoby „wejście do środka" zarządów, określenia, w jakim stopniu obecny jest tokenizm i czy realny jest udział kobiet w zarządzaniu;
- dodatkowo badaniom powinno towarzyszyć stałe przeświadczenie i świadomość, że modele organów zarządzania w spółkach mogą się różnić.

Na podstawie analizy wyników badań można twierdzić, że czynniki sukcesu zawodowego kobiet i mężczyzn są różne. Mają odmienny dostęp do kapitału społecznego, który odgrywa krytyczną rolę w karierze zawodowej. Aby odnieść sukces, mężczyźni i kobiety potrzebują dostępu do różnego rodzaju sieci.

W związku z tym przyszłe badania dotyczące kapitału społecznego powinny być nakierowane na pooszukiwanie odpowiedzi na pytania:

- jakie strategie budowania kapitału społecznego przyjmują kobiety odnoszące sukcesy jako liderki w biznesie, np. w branżach zdominowanych przez mężczyzn i na uczelniach;
- jakie rodzaje więzi odgrywają kluczową rolę w określaniu sukcesu kobiet i mężczyzn oraz jakie sieci zapewniają największe korzyści (pomostowe, łączące, wspierające, oparte na zadaniach lub promocyjne); w tym kontekście badania powinny uwzględniać sytuację rodzinną i wiek kobiet;
- jakie znaczenie ma siła relacji, stopień ich sformalizowania, inwestycja czasu, zaangażowanie emocjonalne i wzajemność usług (Glinka i Gudkova, 2011, s. 169–170);
- czy kobiety czerpią mniejsze korzyści z uczestnictwa w sieci, a jeśli tak, to dlaczego; jak można to zmienić;
- jaka jest rola sieci w kształtowaniu samooceny kobiet i mężczyzn;
- jakie znaczenie w kontekście budowania kapitału społecznego kobiet można przypisać środowisku społecznemu i zajmowanemu stanowisku oraz takim zmiennym, jak wykształcenie, poczucie własnej efektywności, doświadczenie zawodowe i cele osobiste;
- w jaki sposób kapitał społeczny mężczyzn i kobiet kształtuje się pod wpływem internetowych sieci społecznościowych w nowym wirtualnym środowisku pracy i życia.

Badania dotyczące kapitału społecznego mężczyzn i kobiet oraz związana z tym dyskusja powinny obejmować w większym stopniu jakościowe studia przypadków i historie życia osób, których doświadczeń nie da się opisać i podsumować za pomocą liczb. Konieczne jest również zbadanie aktualnej świadomości dynamiki płci i gotowości kobiet do podejmowania wyzwań.

Kolejnym kluczowym wymiarem różnorodności zasobów ludzkich jest wiek pracowników. Wymiar ten został wybrany z uwagi nie tylko na to, iż obserwuje się występowanie zjawiska dyskryminacji pracowników ze względu na wiek, ale również dlatego, że obserwujemy trendy demograficzne, które tego wymagają. Zainteresowanie zróżnicowaniem pracowników ze względu na wiek ma także uzasadnienie w dynamicznych zmianach technologicznych i potrzebach zatrudniania pracowników o odpowiednich kompetencjach.

ROZDZIAŁ 3
Zarządzanie pracownikami w różnym wieku

3.1. Wiek jako zmienna w badaniach nad różnorodnością pracowników

Wiek pracowników jest drugim po płci elementem różnorodności dotyczącym osób zatrudnionych. Z uwagi na zachodzące zmiany demograficzne i związane z tym przemiany w zarządzaniu pracownikami w różnym wieku problem ten w ostatnich latach jest coraz częściej podejmowany w zarządzaniu zasobami ludzkimi (ZZL). Obecnie dysponujemy obszernym piśmiennictwem naukowym dotyczącym kwestii zróżnicowania wieku w organizacji. W odróżnieniu od podejmowanego w poprzednim rozdziale problemu płci w organizacji, zdominowanego badawczo przez uczonych amerykańskich, kategoria wieku jest badana w równym stopniu przez naukowców z całego świata. Należy podkreślić, że istotne dokonania w tym względzie należą także do polskich badaczy.

Zainteresowanie zarządzaniem pracownikami w różnym wieku należy tłumaczyć co najmniej dwoma czynnikami:

- trendami społecznymi związanymi ze starzeniem się społeczeństwa, które niejako wymusiły większe zainteresowanie kwestią wieku pracowników;
- zauważalnym wzrostem zainteresowania różnorodnością pracowników w organizacji w wielu krajach.

W ciągu ostatnich dwóch dekad nastąpił wyraźny przyrost liczby publikacji w tym zakresie. W dorobku polskich autorów zajmujących się

różnorodnością wiekową pracowników można wyróżnić kilka obszarów tematycznych. Badania pojawiające się w przestrzeni dyskursu naukowego dotyczą:

- zjawiska dyskryminacji ze względu na wiek czy stereotypów dotyczących wieku (np. Gruszczyńska-Malec i Waligóra, 2018; Wojtaszczyk, 2016; Maksim i in., 2018, Moczydłowska i Kowalewski, 2015; Striker, 2015; Zinczuk, 2016);
- zarządzania pracownikami zróżnicowanymi wiekowo i pokoleniowo (np. Urbaniak, 2018; Kołodziejczyk-Olczak, 2014; Warwas, 2017; Moczydłowska, 2018; Mendryk, 2019);
- oceny efektywności zespołów zróżnicowanych wiekowo (np. Lipka i Giszterowicz, 2019; Lubrańska, 2016);
- uczenia się pracowników zróżnicowanych wiekowo (np. Sitko-Lutek i Jakubiak, 2017; Bojarczuk i Pietrzak, 2018);
- kształtowania kultury i klimatu współpracy pracowników zróżnicowanych wiekowo (np. Kopertyńska, 2018; Mazur, 2017; Wziątek-Staśko, 2019);
- zaangażowania i motywacji pracowników zróżnicowanych wiekowo (np. Sajkiewicz, 2016; Lipińska-Grobelny i Ciesielska, 2018; Lewicka, 2017);
- kompetencji pracowników ze względu na wiek czy przynależność generacyjną (np. Bartkowiak, 2016; Mendryk, 2016a; 2016b; Hysa, 2016).

Z pewnością można jeszcze wyróżnić kilka innych obszarów oraz przywołać innych autorów. Na uwagę zasługuje problematyka podejścia do zarządzania pracownikami w różnym wieku w aspekcie społecznej odpowiedzialności biznesu czy podejmowane z punktu widzenia krytycznego nurtu zarządzania administrowanie pracownikami zróżnicowanymi wiekowo. Wobec tak rozległej przestrzeni badawczej celem tego rozdziału jest zidentyfikowanie głównych problemów analitycznych/naukowych dotyczących wieku pracowniczego i ocena związanych z nimi osiągnięć.

Badania naukowe odnoszące się do problematyki wieku pracowników są odpowiedzią na dostrzegalny społecznie trend starzenia się siły roboczej. Komparatystyczne zestawienie literatury krajowej i zagranicznej prowadzi do wniosku, że relatywnie mniej jest polskich badań poświęconych zjawisku starzenia się jednostki w miejscu pracy, a także badań związanych z możliwościami wsparcia pracowników na kolejnych etapach życia poprzez stosowanie odpowiednich praktyk ZZL. Zbliżone tematycznie są

studia dotyczące potrzeb w zakresie równowagi praca–życie osób zróżnicowanych wiekowo (Sajkiewicz, 2016) czy badania odnoszące się do potrzeb związanych z modelowaniem pracy (*job cratfting*) dla dojrzałych i starszych pracowników (Bartkowiak i Krugiełka, 2019).

Porównując polski dorobek badawczy do prac zagranicznych, można twierdzić, że w piśmiennictwie krajowym w obszarze starzenia się pracowników w organizacji i związanych z tym zmian w potencjale kompetencyjnym występuje luka badawcza. Słabo opracowana jest też problematyka interesującej zmiennej latentnej, jaką jest wiek subiektywny pracowników.

Zauważalne trendy demograficzne, wzrost średniej długości życia oraz fakt starzenia się społeczeństw sprawiają, że badanie zjawiska przesuwania się linii wieku w organizacji i zmieniających się zdolności do pracy należy uznać za ważne i konieczne. Obecnie na rynku pracy spotykają się cztery pokolenia. Przewiduje się, że z uwagi na rosnącą długość życia oraz niską dzietność starzenie się społeczeństwa będzie coraz bardziej odczuwalne. W związku z tym psycholodzy oraz socjolodzy organizacji, a także przedstawiciele nauk o zarządzaniu analizują procesy starzenia się pracowników i poszukują możliwości zarządzania nimi w kontekście skutków dla pracowników i organizacji.

W wielu krajach dostrzega się problem zagospodarowania potencjału rosnącej grupy osób w wieku 50+. W zbiorowości tej znaczny udział mają osoby cechujące się wciąż relatywnie dobrą kondycją psychofizyczną, aktywnością oraz chęcią uczestniczenia w życiu społecznym, kulturalnym i gospodarczym. Rządy wielu krajów podejmują różnorodne inicjatywy zachęcające dojrzałych i starszych pracowników do dalszego uczestnictwa w rynku pracy. Mimo wdrażania różnych działań, w tym projektów edukacyjnych i działań legislacyjnych, badania konsekwentnie wskazują na brak systematycznej oceny skuteczności takich inicjatyw w opiniach pracodawców. Truxillo i in. (2015) oraz Kunze i in. (2015) zwracają uwagę, że za mało jest badań analizujących ich faktyczne oddziaływanie. Wniosek ten dotyczy w dużej mierze oceny skuteczności tych inicjatyw jako praktyk mających na celu wspieranie pracowników w różnych fazach życia.

Dla zrozumienia efektów oddziaływania takich praktyk istotne jest poznanie procesów starzenia się pracowników w organizacji. Jest to niezbędne do identyfikacji metod efektywnego wykorzystania potencjału pracowników w różnym wieku i prawidłowego zarządzania demografią organizacyjną. Na podstawie dostępnej literatury nie można jednoznacznie

określić momentu starzenia się pracowników. W ujęciu demograficznym przyjmuje się, że od 50. roku życia jednostki wchodzą w okres określany jako przedpole starości. Pierwszy etap starości zaczyna się po przekroczeniu 60. roku życia, a drugi po osiągnięciu wieku 70 lat. Próg trzeci zaczyna się od przekroczenia przez jednostkę 80. roku życia (Iwański, 2017). Starzenie się pracowników dotyczy nie tylko zmian fizycznych, ale także poznawczych, osobowościowych, motywacyjnych i ma związek z kompetencjami oraz postawą pracowników wobec swojej profesji.

Przebieg zmian związanych ze starzeniem się pracowników w organizacji i poszukiwanie możliwości zarządzania nimi stanowią interesujący problem poznawczy. Badania te mieszczą się w obszarze studiów nad wiekem i starzeniem się określanym w piśmiennictwie jako *Age and Employment Studies* (AES). Obszar ten ma charakter interdyscyplinarny. Mieszczą się w nim zarówno prace gerontologów społecznych, jak i psychologów, socjologów, ekonomistów, badaczy polityki społecznej, a także przedstawicieli nauk o zarządzaniu. Przez wiele lat większość badań w ramach obszaru AES koncentrowała się na jednostkach lub grupach, rzadziej na organizacjach. Obecnie dostrzegalne są zmiany na korzyść analiz tych ostatnich. Przyczyny tego stanu rzeczy należy doszukiwać się w wyraźnych trendach społecznych i zagrożeniach związanych z niewydolnością systemów emerytalnych, dominuje też przekonanie, że starsi pracownicy powinni jak najdłużej kontynuować pracę zawodową. Istotną rolę w poznaniu przebiegu zjawisk starzenia się odgrywa koncepcja wieku subiektywnego.

3.2. Wiek jako konstrukt społeczno-kulturowy

Badacze organizacji zazwyczaj rozpatrują wiek pracowników z perspektywy wieku chronologicznego, a więc starzenie się ocenia się w kontekście biologicznego wyczerpywania się sił i potencjału jednostki. Jednakże dla właściwego zarządzania możliwościami pracowników w różnym wieku spojrzenie z perspektywy wieku biologicznego okazuje się niewystarczające. W centrum rozważań nad starzeniem się znajduje się ciało człowieka. Wiek chronologiczny najczęściej stanowi podstawę podziału pracowników na grupy, a dotyczy to zarówno zarządzania, jak i prac badawczych.

Wiek chronologiczny jest często zmienną kontrolną w badaniach zarządzania pracownikami w różnym wieku. Jednakże coraz częściej spotyka się stanowisko, zgodnie z którym starzenia nie powinno się traktować

jako nieuchronnej przykrej konieczności. Z punktu widzenia zarządzania pracownikami w różnym wieku starzenie się powinno być postrzegane jako proces kształtowany przez doświadczania i warunki społeczno-kulturowe. Rosnąca długowieczność wpływa na to, że postrzeganie starszych pracowników i starszych osób się zmienia. Stosowanie w zarządzaniu zasobami ludzkimi tzw. znaczników wieku w organizacji, jak np. wiek 50 +, służy grupowaniu jednostek w usystematyzowane zbiory, przez co wzmacnia się aprobatę dla stereotypów i „ogólnie znanych prawd" (Czerska, 2018; Mockałło, 2015; Gruszczyńska-Malec i Waligóra, 2018). Stosowanie wyłącznie podejścia opartego na wieku chronologicznym powoduje, że istnieje niebezpieczeństwo niemożności dostrzeżenia indywidualnych doświadczeń w środowisku organizacyjnym. Biologiczne starzenie się i związane z nim problemy zdrowotne mogą wynikać z charakteru zajęć, bowiem proces ten pozostaje pod wpływem środowiska pracy i środowiska, w którym na co dzień żyje człowiek (Hales i Riach, 2017).

Na starzenie się pracowników w organizacji można spojrzeć z perspektywy teorii funkcjonalistycznych, w których badania są zorientowane na dostarczanie menedżerom wiedzy potrzebnej do skuteczniej realizacji założonych celów biznesowych. Wówczas istotne staje się poszukiwanie najlepszych z punktu widzenia organizacji praktyk i działań modelujących procesy starzenia się pracowników w organizacji.

W celu lepszego rozpoznania zjawiska starzenia się pracowników należy rozpatrywać problem w kontekście różnych faz życia, do czego potrzebne jest wykorzystanie odpowiednich teorii psychologicznych. Na przykład z punktu widzenia teorii aktywności Lemona i in. istotnymi warunkami dobrego funkcjonowania jednostki w późniejszym wieku są: poczucie podmiotowości, kompetencje i świadomość użyteczności (Lemon i in., 1972). Trzeba o tym pamiętać przy modelowaniu pracy. Kryteria te należy uwzględniać przy przydzielaniu zadań starszym pracownikom. Z tej teorii wynika także konieczność uwzględnienia „sprzężenia zwrotnego" – zależności wykonanych zadań i możliwości odgrywania nowych ról w organizacji, w tym przede wszystkim ról mentorskich.

Kolejnym ważnym aspektem, który powinien zostać uwzględniony w badaniach, jest poziom zaangażowania pracowników w różnym wieku. Ponieważ starzenie się jest efektem oddziaływania wielu czynników, należy nieco odejść od „naturalnego", biologicznego traktowania go w kategoriach spadku fizycznej formy pracownika. Bardziej należałoby skupić się na możliwościach utrzymania zdrowia i dobrego samopoczucia na różnych

etapach życia. W związku z tym obiecująca wydaje się być perspektywa spojrzenia na wiek pracowników jako na proces społeczno-kulturowy (Katz i Calasanti, 2015). Takie podejście jest kluczowe nie tylko z punktu widzenia wieku czy płci, ale także problemów wielokulturowości.

Metodologiczne podstawy badań nad wiekiem pracowników wypracowane zostały przez twórców teorii poststrukturalizmu i strukturalizmu. Pomiędzy obiema teoriami rysuje się jednak pęknięcie. O ile reprezentanci strukturalizmu (Rendtorff, 2014) starają się odkrywać obiektywnie istniejące, ich zdaniem, relacje, o tyle przedstawiciele poststrukturalizmu (Agger, 1991) przyjmują, że obiektywizm nie jest możliwy. W związku z tym nie można postrzegać wieku w sensie organicznym i poszukiwać odpowiedzi na to, w jaki sposób określone ideały lub narracje służą do „tworzenia" i zrozumienia jego oraz kwestii z nim związanych. Nie jest również zbadane, zanalizowane czy dowiedzione, jak środowisko i dominujące w nim normy wpływają na postrzeganie wieku pracownika.

Dominujące w organizacji założenia dotyczące wieku kształtują zachowania wszystkich pracowników, zarówno młodych, jak i starszych. Oceniając tradycyjne procedury zarządzania zróżnicowaniem wiekowym w kontekście nurtu krytycznego, można twierdzić, że mogą być one wykorzystywane do sprawowania władzy w organizacji. Praktyki organizacyjne nastawione na odmierzanie czasu, np. świętowanie lat służby lub uprawnień, są formą konsensusu społecznego dotyczącego jego upływu w organizacji. Ich celebrowanie wskazuje jej uczestnikom, w jaki sposób w tym środowisku należy rozumieć upływ czasu, i może być wyznacznikiem różnicowania pracowników ze względu na wiek. Polityka stosowania takich praktyk może kształtować stereotypy dotyczące ludzi w różnym wieku i powodować uprzedzenia.

W społeczno-kulturową perspektywę wieku dobrze wpisuje się koncepcja wieku subiektywnego. Według B. Miruckiej i in. (2016) to indywidualne odczuwanie przez jednostkę własnego wieku, przeświadczenie dotyczące tego, jak dojrzała czuje się dana osoba. Wiek subiektywny może być wyższy, niższy lub równy wiekowi chronologicznemu. Za najkorzystniejszą należy uznać sytuację, gdy wiek subiektywny jest niższy od wieku chronologicznego. Z niższym wiekiem subiektywnym łączą się lepsze zdrowie, wydajność i witalność (Montepare, 2009). W badaniach B. Miruckiej i in. (2015) przeprowadzonych w grupie respondentów w wieku 57–90 lat zaobserwowano związek między subiektywnie postrzeganym wiekiem a orientacją pozytywną obejmującą samoocenę, optymizm i satysfakcję z życia.

Zdaniem Montepare (2009) wiek subiektywny jest interesującą zmienną do badania zachowań pracowników praktykowanych ze względu na wiek. Może być alternatywnym wskaźnikiem oceny rozwoju i funkcjonowania jednostki w organizacji (Montepare, 2009). Niestety, jak na razie, pewnym ograniczeniem w zakresie wnioskowania z wykorzystaniem tej zmiennej jest fakt, że większość badań na jej temat została przeprowadzana wśród respondentów reprezentujących grupę 65+.

Koncepcja wieku subiektywnego została spopularyzowana przez gerontologów. Zmienna ta została zoperacjonalizowana w latach 70. XX wieku przez Baraka, który jako pierwszy zaproponował kwestionariusz jej pomiaru (Barak, 1987). Do jej opisu wykorzystano pięć miar: tożsamość wieku, wiek porównawczy, samopoczucie, wiek poznawczy i wiek stereotypowy (Barak i Stern, 1986). Od lat 70. koncepcja wieku subiektywnego ewoluowała. Powstały wynikające z potrzeb badawczych różnych dziedzin jej nowsze wersje i koncepcje. Wiek subiektywny jest także zmienną wykorzystywaną w badaniach marketingowych.

Niektórzy badacze utożsamiają wiek subiektywny z postawą wobec własnego starzenia się. J. Akkermans i in. (2016) odnieśli tę koncepcję do teorii rozwoju w różnych okresach życia. L. Carstensen i in. połączyli ją z teorią społeczno-emocjonalnej selektywności (Carstensen i in., 1999); a Heckhausen i in. dostrzegli związek problematyki z motywacyjną teorią rozwoju (Heckhausen i in., 2010). Badacze ci wskazują, że koncepcję wieku subiektywnego należy uwzględniać w badaniach nad starzeniem się pracowników przede wszystkim dlatego, iż jest silnie skorelowany z motywacją do pracy. Inni badacze łączą go ze świadomością zmian związanych z wiekiem biologicznym (Diehl i in., 2015) i postrzegają rozwój dorosłych oraz starzenie się w kategoriach różnych faz życia, wskazując na dynamiczną zależność czynników indywidualnych, społecznych i kulturowych.

Wiek subiektywny może być też utożsamiany z wiekiem poznawczym (Barak i Schiffman, 1981) oraz z tożsamością wiekową (Barak, 2009). Barak (2009) zauważył, że jest uwarunkowany kulturowo. W niektórych krajach wiek chronologiczny jest wyższy niż wiek subiektywny. W polskiej literaturze spotyka się rozumienie wieku osobistego jako formy wieku subiektywnego. Iskra-Golec prowadziła badania wieku subiektywnego pielęgniarek, dowodząc, że w porównaniu z innymi zawodami czują się starsze, niż wskazuje ich wiek chronologiczny. Jest to spowodowane charakterem ich pracy, a przede wszystkim tym, że muszą podejmować

ogromny wysiłek, aby sprostać wymaganiom zawodowym i często odczuwają zmęczenie pracą (Iskra-Golec, 2002).

Przedstawione powyżej odmienne sposoby rozumienia wieku subiektywnego odnoszą się do niego jako koncepcji, idei, struktury, którą należy wiązać/kojarzyć z procesami rozwojowymi jednostki. Z tego powodu może być dobrym narzędziem do oceny i kontroli procesów starzenia się pracowników w organizacji. Warto także dodać, że w ocenie wieku subiektywnego w obrębie różnych grup wiekowych występują istotne różnice. Starsi pracownicy czują się relatywnie/nieznacznie młodsi, niż wskazuje ich wiek chronologiczny, podczas gdy młodsi, to znaczy do 25. roku życia, odczuwają swój wiek jako bardziej zaawansowany, eksponując w ten sposób własną dojrzałość (Barak, 1987). W grupie 50+, wbrew spotykanym stereotypom dotyczących tych pracowników (Wojtaszczyk, 2016), znajdują się ludzie, którzy mają wysokie kompetencje i potrzebę rozwoju. Czują się młodsi, niż może to wynikać z ich wieku chronologicznego (Mendryk, 2016b; Moczydłowska i Kowalewski, 2015). Istnieją również dowody na to, że subiektywny wiek można kształtować, to znaczy, iż w jakimś sensie można obniżać jego odczuwanie (Gabrian i in., 2017).

Podsumowując, zauważyć można, że w badaniach, poza wiekiem chronologicznym, pojawiają się też inne zmienne traktowane jako wyznaczniki wieku pracowników, tak jak na przykład wiek subiektywny. Oprócz tej kategorii można spotkać też inne, takie jak zaproponowane w modelu Generation-Age-Tenure-Experience, czyli GATE oznaczającym: generację, wiek, staż i doświadczenie (North, 2019). Twórca tej koncepcji, North (2019), zaproponował wykorzystanie tych czterech zmiennych jako kategorii użytecznych w opisie zjawiska dyskryminacji starszych pracowników. Zaleca traktowanie pojęcia wieku jako kategorii złożonej i odradza poleganie wyłącznie na wieku chronologicznym jako potencjalnym wskaźniku zjawiska dyskryminacji.

3.3. Wiek subiektywny pracowników z perspektywy organizacyjnej

Wiek subiektywny można rozpatrywać z perspektywy organizacyjnej. Jego badanie pozwala na lepsze zrozumienie czynników sprzyjających karierze w różnych okresach życia oraz daje lepszy wgląd w różnice w zachowaniu pracowników. Na to, jak postrzegają swój wiek, istotny wpływ

mają funkcjonujące wzorce organizacyjne, przyjęte w organizacji normy wiekowe reprezentujące wspólne przekonania na temat „typowego" wieku pracowników (Lawrence, 2004). Badania wskazują, że jego subiektywna percepcja zależy także od miejsca pracy i zawodu (Iskra-Golec, 2002; Lawrence, 2004). Zdaniem Rioux i Mokounkolo (2013) wiek subiektywny jest lepszym prognostykiem oceny stosunku pracownika do pracy niż wiek chronologiczny. Z kolei Nagy i in. (2019) wskazali na relacje wieku subiektywnego z zachowaniami zawodowymi pracowników i modelowaniem pracy (*job crafting*).

Zastosowanie w badaniach zmiennej latentnej, jaką jest wiek subiektywny, wydaje się ciekawym rozwiązaniem i może pomóc w interpretacji wyników. Jednakże jej operacjonalizacja sprawia pewną trudność. Na przykład Kunze i in. proponują konceptualizację wieku subiektywnego na poziomie zbiorowym i sugerują, żeby wyliczać ją jako średnią z różnicy między postrzeganym subiektywnym wiekiem pracowników a wiekiem chronologicznym wszystkich pracowników całej organizacji (Kunze i in., 2015, s. 1512). Można także zauważyć coraz większe zainteresowanie badaczy poszukiwaniem nowych konstruktów teoretycznych, w tym zmiennych latentnych dla wieku innych niż wiek chronologiczny (Heszen-Niejodek i Gruszczyńska, 2004). Jest to spowodowane tym, że z wiekiem chronologicznym wiążą się pewne ograniczenia w wyjaśnianiu wyników pracy (Rudolph i in., 2019), o czym już była mowa.

Wpływ wieku subiektywnego na wyniki pracy sprawia, że jest to zmienna, która powinna być przedmiotem badań. W koncepcji subiektywnego wieku pracowników ważną rolę odgrywają dwie teorie psychologiczne. Są to: teoria selekcji, optymalizacji i kompensacji (SOC) według P. Baltes i M. Baltes (1990; zob. Zabel i in., 2015) oraz teoria selektywności społeczno-emocjonalnej (*Socioemotional Selectivity Theory SST*) według L. Carstensen i in. (1999).

W teorii selekcji, optymalizacji i kompensacji (SOC) zakłada się, że w ciągu życia człowiek powoli zmniejsza nastawienie na wzrost i awans, a zwiększa orientację na utrzymanie i zapobieganie utracie zasobów osobistych. Punktem wyjścia w tej teorii jest założenie, że w okresie późnej dorosłości, a potem starości, jednostka dostrzega niekorzystny bilans między zyskami i stratami w rozwoju zawodowym, co wymaga adaptacji posiadanych zasobów osobistych. Człowiek w ciągu życia rozwija się i kształtuje, napotyka na sytuacje, które zmuszają go do wykorzystywania posiadanych zasobów lub poszukiwania innych. Szczególnie w okresie

późnej dorosłości zaczyna dostrzegać, że ważne jest maksymalizowanie pozytywnych i minimalizowanie niepożądanych skutków swoich zasobów. Jednostka zaczyna koncentrować się na najistotniejszych obszarach swojego życia, jednocześnie wycofując się z obszarów mniej priorytetowych. Takie przystosowanie czy modyfikacja ma miejsce/dzieje się przy wykorzystaniu mechanizmu selektywnej optymalizacji lub/i kompensacji. Pierwsza oznacza wybór obszarów funkcjonowania (selekcję), w których utrzymana zostanie wysoka sprawność (optymalizacja) przy jednoczesnej rezygnacji z utrzymywania równie wysokiego poziomu funkcjonowania w innych obszarach. Mechanizm kompensacji rozumiany jest jako zespół działań wyrównujących i/lub zastępujących te funkcje, które ulegają pogorszeniu.

Zgodnie z teorią SOC motywacja ludzi i decyzje dotyczące alokacji ich podstawowych życiowych zasobów, w tym także zasobów zawodowych, z biegiem lat stopniowo się zmieniają. W związku z tym następuje zmiana orientacji od typowego dla młodszych pracowników nastawienia na wzrost ku utrzymaniu i redukcji strat w wieku dojrzałym (Kooij i in., 2013). W związku z powyższym istotne jest identyfikowanie praktyk ZZL, które mogą poprawiać dobrostan pracowników i ich wydajność w kontekście procesu wymiany zasobów wraz z wiekiem. W literaturze wprawdzie są opublikowane wyniki badań nastawionych na poszukiwanie takich praktyk, ale niestety najczęściej jako zmienną stosuje się wiek chronologiczny. Kunze i in. (2015) twierdzą, że pracownicy w młodszym wieku subiektywnym w porównaniu z pracownikami w wyższym będą dłużej pozostawać w fazie wzrostu i utrzymania zasobów oraz częściej będą przeznaczać swoje zasoby na osiągnięcie celów instrumentalnych.

Teorię SOC można wykorzystać jako ramy teoretyczne do badań potencjału kompetencyjnego pracowników w różnym wieku. W tej teorii zakłada się, że wraz z wiekiem następuje kompensowanie utraty szybkości typowej dla „młodych” na rzecz nabywania kompetencji bardziej strategicznych, opartych na bogatej wiedzy i doświadczeniu, na kształtowaniu głębszego spojrzenia na problem.

Można spotkać się z poglądem, że poziom możliwości rozwojowych pozostaje na stabilnym poziomie aż do starości, choć zmianom ulegają pewne wymiary inteligencji jednostki (za: Marcinek, 2007, s. 72). W szczególności dotyczy to tzw. inteligencji płynnej i skrystalizowanej (poziom inteligencji płynnej jest związany z czynnikami neurofizjologicznymi). Postępująca z wiekiem redukcja tempa przetwarzania informacji

oraz zmniejszająca się pojemność pamięci operacyjnej prowadzą do nieuchronnego obniżenia sprawności w zakresie inteligencji płynnej. Jednakże u osób aktywnych umysłowo ten proces jest wolniejszy (Marcinek, 2007, s. 72). Niekorzystne zmiany mogą być kompensowane dzięki inteligencji skrystalizowanej. Interesujące jest poznanie, jaki jest jej związek z wykonywanym zawodem i aktywnościami pozazawodowymi:

> Inteligencja skrystalizowana wpływa podtrzymująco lub kompensuje straty w inteligencji płynnej. Inteligencja skrystalizowana to wiedza o świecie wraz z umiejętnością jej wykorzystania. Oprócz tego przejawia się w rozwoju nowych sposobów myślenia i lepszego dostępu do zasobów pamięci w wyniku odpowiedniej integracji i organizacji tej wiedzy (Marcinek, 2007, s. 72).

Badania wykazują, że uczenie się jest dobrą strategią kompensacyjną, jednak osoby starsze uczą się w inny sposób niż ludzie młodzi. Potrzebne jest odpowiednie dostosowanie procesu kształcenia do wieku uczących się (Rudnik, 2017, s. 117).

W niektórych zawodach wiek może odgrywać większą rolę niż w innych, np. tak jest w przypadku prac fizycznych. Pracownicy fizyczni wykonują działania, które nie rozwijają intelektualnie ani nie wymagają szczególnych umiejętności poznawczych. Aktywność obejmująca wyłącznie pracę fizyczną jest często określana jako praca dla młodych, czyli zdrowych i silnych. Zarówno pracodawcy, jak i pracownicy uważają, że spadki wydajności związane z wiekiem są bardziej powszechne wśród robotników fizycznych niż osób wykonujących inne zawody (np. prace biurowe, sprzedażowe lub rzemieślnicze). Wielu menedżerów uważa ponadto, że praca fizyczna jest nieodpowiednia dla starszych pracowników (Jenkins i Poulston, 2014). Ludzie w wieku dojrzałym mogą być świadomi tych negatywnych stereotypów i czuć obawy związane z ich potwierdzeniem, a profesje robotników fizycznych dają niewiele możliwości rekompensowania spadku inteligencji płynnej przez inteligencję skrystalizowaną (Salthouse, 2012).

Kolejną koncepcją psychologiczną ważną dla zarządzania pracownikami zróżnicowanymi wiekowo jest teoria selektywności społeczno-emocjonalnej (*Socioemotional Selectivity Theory SST*) przedstawiona przez L. Carstensen i in. (1999). Zgodnie z nią w ciągu życia przesuwa się perspektywa czasowa jednostek od nieograniczonej ku ograniczonej, co z kolei wpływa na zakres koncentrowania się na nowych możliwościach. Młodzi ludzie zazwyczaj postrzegają otwartą, szeroką perspektywę przyszłości,

starsi mają ją ograniczoną, co prowadzi do mniejszego zainteresowania możliwościami rozwoju i szkoleń (Ng i Feldman, 2012). Jak wynika z przeglądu badań, podobnie jak w przypadku teorii SOC badacze do podziału respondentów na „młodych" lub „starych" zwykle wykorzystywali zmienną określoną przez wiek chronologiczny. Jednakże w świetle omawianych w tym rozdziale prac można twierdzić, że pracownicy o niższym wieku subiektywnym częściej będą zdania, iż w życiu zawodowym mogą jeszcze coś osiągnąć. Pracownicy młodsi subiektywnie chętniej inwestują swoje zasoby w osiągnięcie celów instrumentalnych, podczas gdy subiektywnie starsi angażują się w osiągnięcie celów społecznych i kształtowanie dobrych relacji społecznych, które dają im natychmiastową satysfakcję (Lang i Carstensen, 2002).

Teoria selektywności społeczno-emocjonalnej tłumaczy, dlaczego różnice w niektórych kompetencjach młodszych i starszych pracowników są tak wyraziste. Starsze osoby są bardziej świadome upływu czasu i przez to najprawdopodobniej bardziej skłonne do szybszego, ugodowego rozwiązywania konfliktów interpersonalnych. Młodsi pracownicy mogą zrezygnować z tych pozytywnych, afektywnych doświadczeń na rzecz poszukiwania prawdy, informacji i wiedzy. Za przykład mogą posłużyć badania dotyczące niemieckich pracowników usługowych, które dowodzą, że starsi stosują strategie pozytywnej regulacji emocji, są bardziej zaangażowani i mniej wypaleni niż młodsi (Grühn i in., 2016). Zauważono także, że wiek pracowników jest negatywnie skorelowany z cynizmem (Johnsona i in., 2017).

Zdaniem autorki teorie selekcji, optymalizacji i kompensacji oraz selektywności społeczno-emocjonalnej mogą stanowić podstawy teoretyczno-metodyczne w przyszłych badaniach w obszarze zarządzania pracownikami w różnym wieku subiektywnym. Taka propozycja wydaje się ciekawa z uwagi na fakt pewnego metodologicznego ograniczenia, polegającego na tym, że dotychczasowe wyniki analiz wykorzystujących obydwie teorie zostały ustalone na podstawie wieku chronologicznego, a nie subiektywnego. W tym przypadku postępowanie *per analogiam* i zastąpienie kategorii wieku chronologicznego subiektywnym wydaje się interesujące. Z założeń teoretycznych można wysnuć wniosek, że pracownicy subiektywnie młodsi dłużej utrzymują orientację na intensyfikację kompetencji, a perspektywa rozwoju dominuje ich plany zawodowe, co oznacza, iż zostaną spełnione istotne warunki dla inwestowania posiadanych zasobów w instrumentalne osiąganie celów. Zatrzymywanie subiektywnego

starzenia się w organizacji dużej grupy dojrzałych pracowników może istotnie zwiększać ogólną wydajność firmy. Dlatego potrzebne jest tworzenie w organizacji odpowiednich warunków do wykorzystania możliwości tej grupy.

Badania prowadzone przez Lawrence nad normami wieku sugerują, że ludzie dostosowują swój subiektywny wiek do występujących w danej organizacji stereotypów i norm dotyczących pracowników (Lawrence, 2004). K. Thomas i B. Velthouse (1990) zauważyli, że ważnym czynnikiem organizacyjnym związanym z postrzeganiem wieku jest treść pracy, zwłaszcza postrzegana sensowność wykonywanych zadań. Gdy pracownicy uznają swoje zadania za ważne czy znaczące, mają większą satysfakcję i wyższy poziom optymizmu, co jest wyznacznikiem młodszego wieku subiektywnego (Teuscher, 2009). Zauważono, że związek między wiekiem subiektywnym w organizacji a średnim doświadczeniem związanym z sensowną pracą może być moderowany przez praktyki zarządzania zasobami ludzkimi (Boehm i in., 2013).

Wnioski z tych badań są istotne dla zarządzania pracownikami zróżnicowanymi wiekowo, a w szczególności rosnącą grupą tzw. dojrzałych pracowników. Zwłaszcza wobec faktu jej sukcesywnego powiększania się ważne są praktyki ZZL, dzięki którym wszyscy, niezależnie od wieku, mogą rozwijać swoje umiejętności, są jednakowo zmotywowani i mają takie same możliwości udziału w realizacji celów organizacyjnych. Ważnym zadaniem jest tworzenie atmosfery pozytywnej różnorodności wiekowej w organizacji i kształtowanie klimatu inkluzji ze względu na wiek pracowników w organizacji (Boehm i in., 2013).

T. Goecke i F. Kunze (2020) sądzą, że na odczuwany przez pracowników wiek subiektywny mają wpływ trzy czynniki organizacyjne: negatywne zdarzenia w pracy, pozytywne zdarzenia w pracy i stres doznawany w przestrzeni pracy. Pierwszy z nich może ujemnie oddziaływać na postrzeganie własnego wieku. Ważną rolę odgrywa także perspektywa przyszłego czasu zawodowego. Pracownicy przewidujący swoje perspektywy zawodowe jako dłuższe i otwarte czują się młodsi w porównaniu z tymi, którzy postrzegają je jako ograniczone. Także niektóre ważne wydarzenia w organizacji mogą pozytywnie wpływać na odczuwanie wieku, na przykład dobre wykonanie zadania i otrzymanie pozytywnej informacji zwrotnej. Właśnie w takich działaniach dostrzegać należy możliwości zarządzania subiektywnym wiekiem pracowników. W związku z tym za godne uwagi można uznać przeprowadzenie podobnych badań w polskich

organizacjach – nie tylko dlatego, że w piśmiennictwie polskim jest ich wciąż niezbyt wiele. Dającym do myślenia argumentem przemawiającym za podejmowaniem podobnych analiz jest również fakt, że postrzeganie wieku subiektywnego jest uwarunkowane kulturowo (Hess i in., 2017).

Na podstawie przeglądu literatury można twierdzić, że na kształtowanie się subiektywnego wieku pracownika mają wpływ następujące czynniki organizacyjne:

- normy wiekowe specyficzne dla organizacji, „wspólne przekonania ludzi na temat typowego wieku osób na danym stanowisku" (Lawrence, 2004, s. 991), które stanowią punkt odniesienia do określenia indywidualnego wieku subiektywnego; jeśli pracownicy mają znaczące osiągniecia w karierze po 50. roku życia, może to być sygnałem dla innych, że kariery organizacyjne mają szanse realizacji także w dojrzałym wieku;
- klimat i kultura organizacyjna, czyli zbiorowe nadawanie znaczenia (Maitlis i Christianson, 2014) oraz porównania społeczne, dzięki którym pracownicy zaczynają interpretować swój względny subiektywny wiek w podobny sposób (Greenberg i in., 2007) – na przykład w oparciu o wspólnie ustalone organizacyjne standardy wieku pracownicy organizacji postrzegają swoją subiektywną tożsamość wiekową analogicznie do osób w swojej grupie chronologicznej, przez co zaczynają się czuć i zachowywać jak młodsi lub starsi pracownicy; ostatecznie członkowie zespołu zaczynają postrzegać swój względny subiektywny wiek jako zbliżony do innych;
- mechanizmy funkcjonujące w założeniach teorii dopasowania do organizacji i modelu atrakcyjności-selekcji-ścierania (ASA) według S. Schneidera (1987) – ramy tego modelu są oparte na teorii i badaniach z psychologii interakcji, psychologii zawodowej i teorii organizacyjnej; jednostki są przyciągane, wybierane i zatrzymywane w organizacjach, których członkowie są do siebie podobni pod względem cech psychologicznych, a w tym przypadku dotyczy to jednostek pasujących do organizacji pod względem subiektywnych tożsamości wiekowych.

Warto także odpowiedzieć na pytanie, na ile postrzeganie wieku przez samych pracowników ma związek z wynikami ich pracy, a przede wszystkim – czy jest to związek wieku subiektywnego z wynikami, czy też może jest to związek ukrytych zmiennych, na przykład samooceny pracowników z wynikami pracy (Zacher i Rudolph, 2019). Dotychczasowe ustalenia

badawcze podążają w kierunku przyjęcia tezy dotyczącej występowania związku między wiekiem subiektywnym a wynikami pracowników i wynikami organizacji (Rudolph i in., 2019). Za decydujące należy uznać badania związków wieku subiektywnego z następującymi czynnikami:

- motywacją do pracy (Akkermans i in., 2016);
- absencją pracowników (Goecke i Kunze, 2018);
- wynikami organizacji (Kunze i in., 2015);
- przywiązaniem do pracy (Nagy i in., 2019);
- postrzeganą kontrolą i motywacją do pracy (Shane i in., 2019);
- wypaleniem i postrzeganą dyskryminacją (Marcus i in., 2019);
- efektywnością pracy (Cleveland i Shore, 1992).

Na podstawie dotychczasowych badań wskazać trzeba także pewne ograniczenia związane z możliwościami wnioskowania na temat relacji wieku subiektywnego z wynikami organizacji. W większości przypadków analizy prowadzone były w oparciu o obserwacje przekrojowe (badania poprzeczne), co w przypadku zmiennej wieku pracownika może budzić wątpliwości. W przyszłości warto rozważyć prowadzenie badań podłużnych z wyznaczonymi kilkoma punktami/momentami pomiaru, które najlepiej odpowiadałyby fazom życia pracowników. Zaleca się także stosowanie eksperymentów (Shane i in., 2019). Badano na przykład związek między negatywnymi informacjami na temat starzenia się a sprawnością osób starszych i wiekiem subiektywnym (Marquet i in., 2018)

Omówione badania i teorie potwierdzają tezę, że można podejmować działania umożliwiające zachowanie zdolności do pracy przez wiele lat. W tym celu należy dopasowywać zadania i środowisko pracy do potencjału pracownika. Ważną rolę odgrywa tutaj modelowanie pracy (*job crafting*). Może ono także służyć wzmacnianiu sensu pracy, a tym samym „subiektywnie odmładzać" i zwiększać zaangażowanie pracowników (Bakker i Hakanen, 2019; Bartkowiak i Krugiełka, 2019).

Na zakończenie należy podkreślić, że wiek subiektywny jest częścią szerokiego i wielowymiarowego zagadnienia, w obrębie którego obecne i poddawane analizom są również kategorie takie jak: wiek odczuwany (*feel-age*); wiek „z wyglądu" (*look-age*), wiek odczytywany na postawie zachowań (*do-age*), wiek definiowany przez nasze zainteresowania (*interest–age*), co także stwarza interesujące możliwości i konteksty badań w organizacjach (Barak i Schiffman, 1981). Może to stanowić dalsze wskazówki do zarządzania pracownikami w szeroko rozumianym wieku subiektywnym, na przykład pod względem charakteru wykonywanej pracy czy zawodu.

3.4. Pozostałe kategorie wiekowe i typizacje wieku pracowników

3.4.1. Pracownik „dojrzały" „starszy" i „młodszy"

Wiek można traktować jako kategorię społeczną. Stanowi ona istotny element tworzenia dystynkcji wiekowych oraz dzielenia pracowników na starszych i młodszych. Wiek nie istnieje jako wyabstrahowana, niezależna i obiektywna zmienna. Postrzeganie starości czy dojrzałości zmienia się wraz z historią świata, a umownie przyjmowana granica starości systematycznie ulega przesunięciu (Bois, 1996). Dla przykładu przeciętna długość życia w starożytnym Egipcie wynosiła od 32 do 35 lat (bez uwzględniania śmiertelności niemowląt), co oznacza, że człowiek, który przekroczył czterdziestkę, miał szczęście żyć długo. W Polsce w 2019 roku statystyczny Polak żył 74 lata, Polka 81,8 lat (GUS, 2019), chociaż zdarzają się małe wahania, jak na przykład w wyniku pandemii COVID-19.

Mówić należy o wyraźnym trendzie, zgodnie z którym osoby starsze stanowią coraz większy odsetek całej populacji. W wielu krajach systemy emerytalne oparte na zasadzie liczby osób „w wieku produkcyjnym" są coraz bardziej obciążone. W związku z tym rośnie potrzeba zdefiniowania pracowników „dojrzałych", „starszych" i „młodych". Określenie „dojrzały" nieodłącznie jest kojarzone z progiem starzenia się. Proces ten w literaturze najczęściej odnosi się do wieku między 40. (Buyens i in., 2009) a 50. rokiem życia (Winkelmann-Gleed, 2012). J. Ilmarinen (2006) zdefiniował starzejących się pracowników jako osoby powyżej 45. roku życia, uzasadniając ten pułap zachodzącymi w tym okresie poważnymi zmianami w zdolnościach do pracy. Twierdzi on również, że przyjęcie takiego „wczesnego" wyznacznika starzenia się pracowników może zapewnić lepsze możliwości ich realizacji zawodowej oraz wpłynąć na podniesienie niskiego poziomu uczestnictwa na rynku pracy, co ostatecznie umożliwi zapobieganie wcześniejszej emeryturze.

Według Australijskiego Biura Statystyki osiągnięcie 45 lat jest dolną granicą wieku dojrzałego (Australian Bureau of Statistics, 2008). W części publikacji wskazuje się, że pracodawcy uważają osoby 45+ za jednostki starsze, co oznacza, że ludzie powinni zacząć myśleć o przyszłości i o tym, że coraz trudniej będzie im znaleźć pracę. Jak wynika z badań I. Kukulak-Dolaty: „osoby 45+ częściej mają ograniczony dostęp do awansu, bowiem

według opinii pracodawców osoby 45+ boją się nowych wyzwań, nie chcą się dalej rozwijać i uczyć i są mniej dynamiczne" (Kukulak-Dolata, 2012, s. 55). Liczne badania potwierdzają stereotypy dotyczące tej grupy pracowników, którzy są oceniani jako ludzie w wieku dojrzałym. W kliszach tych zawierają się wartościujące sądy o ich zrzędliwości, zgorzknieniu i braku elastyczności (Jones i Carpenter, 2014). Tak jak wszystkie uproszczone przeświadczenia dotyczące zjawisk i grup społecznych, stereotypy dotyczące ludzi starszych mają charakter niedostatecznie uzasadnionych uogólnień czy generalizacji. Na poziomie społecznym taki przekaz jest wyjątkowo szkodliwy. Nie jest możliwe bezdyskusyjne określenie dolnego progu starzenia się pod względem tak biologicznym, jak i mentalnym. Natomiast z punktu widzenia teorii rozwoju człowieka należy dodać, że obecnie większość czterdziestolatków stanowi nadal grupę ambitnych i rozwijających się zawodowo ludzi. Pomimo tego cezura 40 lat uznawana jest niekiedy za najniższy wiek, w którym ludzkie aspiracje zawodowe mogą zacząć maleć (Buyens i in., 2009).

W ostatnich latach w polskich i zagranicznych opracowaniach coraz częściej spotyka się opinię, że pracownicy dojrzali to ludzie w wieku 50+ (Kryńska i in., 2013; Ingram, 2016). W Polsce wiek 50 lat stanowi rodzaj „magicznej" granicy, po której przekroczeniu dostęp do wielu zasobów, tj. zatrudnienia, szkoleń, awansów, zostaje ograniczony. Ze stosowaniem wyznacznika wieku „pracownik 50+" wiąże się język dyskursu polityczno-socjalnego stosowany w odniesieniu do kategorii pracowników wymagających szczególnej opieki na rynku pracy. Spotyka się badania, w których wskazuje się na wiek 55+ jako graniczny (Ziemiański i Stankiewicz, 2012).

J. Stypińska (2015) uważa, że poglądy na temat wieku i progu wieku chronologicznego wiążą się z kilkoma kryteriami. Po pierwsze, dotyczą branży i jej specyfiki. Zdaniem niektórych pracodawców wiek 40 lat jest progowy dla hotelarstwa czy branży IT. Po drugie, na postrzeganie „starszego" pracownika wpływ ma też charakter pracy, zawód, a przede wszystkim to, na ile ważna jest sprawność fizyczna dla dobrego wykonywania zadań. Po trzecie, istotne jest odniesienie do społecznego funkcjonowania jednostki w przedsiębiorstwie, jej dopasowania do atmosfery panującej w firmie. Po czwarte, do kategoryzowania wieku wykorzystywany jest wiek subiektywny. Stypińska wskazuje także, że to okrągłe liczby – 50, 60, 70 i 80 – definiowane są najczęściej jako moment przekraczania wieku dojrzałego i wchodzenia w wiek „trzeci" lub „czwarty", czyli okres starości (Stypińska, 2015).

Niektórzy badacze wyróżniają jako kluczowy wiek 65+, co może wiązać się z wiekiem emerytalnym (Bartkowiak, 2014). I. Kołodziejczyk-Olczak podaje, że za „starego" w Polsce uważa się pracownika, który ma średnio 63,9 lat (Kołodziejczyk-Olczak, 2014; Zakrzewska, 2015, s. 163). Oznacza to, że nie można przyjmować, iż wszystkie osoby będące w określonym wieku charakteryzują się podobnymi cechami i tworzą homogeniczną grupę, przez co ułatwione jest zarządzanie i kontrolowanie ich działań. J. Stypińska (2015, s. 145) wskazuje, że patrzenie na wiek jednostki jako kategorię obiektywną i niezmienną należy podać w wątpliwość. Na postrzeganie wieku „starszego" pracownika wpływa wiele czynników, w tym przede wszystkim: wydłużanie się średniej długości życia, charakter wykonywanej pracy, branża, stereotypy, wiek emerytalny oraz dyskurs polityczno-socjalny związany z rynkiem pracy.

3.4.2. Generacje pracowników

Generacja jest kolejną kategorią typizacji wieku pracowników. Ten wyznacznik wywodzi się z teorii stratyfikacji wiekowej, która odnosi się do fazy życia jednostki w kontekście społecznym i historycznym (M. Riley i Jh. Riley, 1994). Teoria ta łączy się z dynamizmem zmian społecznych. Kolejne kohorty, które uspołeczniają się w szczególnym kontekście społeczno-historycznym, zgodnie z normami i wartościami danego czasu, dorastają i starzeją się razem, dzieląc podobne przekonania normatywne i doświadczenia dotyczące tych samych wydarzeń historycznych.

W najszerszym znaczeniu termin „generacja" odnosi się do grupy osób urodzonych w tym samym okresie, które ze względu na chronologiczną bliskość wieku dzielą podobne życiowe doświadczenia. W ostatnich latach przeprowadzono wiele badań dotyczących generacji pracowników, także w Polsce. Szczególnym zainteresowaniem cieszą się przedstawiciele tzw. generacji Y (m.in. Kopertyńska i Kmiotek, 2016; Juchnowicz, 2012; Skowron-Mielnik i Bor, 2015; Gadomska-Lila, 2015; Lewicka, 2017). Z uwagi na zmiany demograficzne coraz częściej pojawiają się badania dotyczące generacji Z, zwanej też generacją C (Bohdziewicz, 2016; Kawka, 2019).

W Polsce powstało bardzo dużo publikacji na temat generacji pracowników. Hasło „generacje pracowników" za okres 2014–2020 uruchamia około 12 000 rekordów (Google Scholar na dzień 25 kwietnia 2020). Pojawiają się pewne wątpliwości co do możliwości porównywania wyników, jak również co do tego, czy „generacja" jest satysfakcjonującą zmienną

dla badaczy. Jednym z obserwowanych problemów metodologicznych jest brak jasności co do granic między pokoleniami. O ile nie ma problemu z określeniem dat dla pokolenia powojennego wyżu demograficznego, tj. grupy osób urodzonych w latach 1946–1964, o tyle kolejne generacje są różnie definiowane. Na przykład S. Kuczamer-Kłopotowska za pokolenie X uznaje jednostki urodzone w latach 1965–1976, a za pokolenie Y – 1977–2004 (Kuczamer-Kłopotowska, 2016, s. 217). Inny pogląd ma K. Peszko, zdaniem której generacja X obejmuje w literaturze zagranicznej lata 1965–1980, a w Polsce – 1961–1985; zaś generacja Y okres 1986–1994/1995. Pokolenie Z (C) to urodzeni po 1995 roku (Peszko, 2016, s. 362). Można też spotkać się ze stanowiskiem, że dokładne granice pokoleń nie są szczególnie ważne, ponieważ trendy pokoleniowe powinny ujawniać się nawet pomimo „niewyraźności" cezur między generacjami (Pilcher, 1994). W związku z tym agregacja wyników badawczych dla poszczególnych pokoleń może być trudnym zadaniem. Istnieją także różnice w badaniach dotyczące porównań generacji. W niektórych analizach porównuje się dwie bardzo ogólnie rozumiane, a w innych bardzo szczegółowo określone, np. wcześni, środkowi i późni przedstawiciele pokolenia wyżu demograficznego (Shriver, 2010).

Chociaż generacje są popularną kategorią typizacji wieku pracowników, nie wszyscy badacze są przekonani o wiarygodności uzyskanych tą drogą wyników. Wnioski dotyczące różnic między pokoleniami są niejednoznaczne, jednak ze względu na silnie ugruntowane przekonanie o istnieniu takich różnic, nie można ignorować tego sądu (Mencl i Lester, 2014). S. Lyons i L. Kuron (2014) po przeprowadzeniu metaanaliz doszli do wniosku, że brak jest wystarczających dowodów na zasadność stosowania generacji jako kategorii typizacji wieku pracowników w miejscu pracy. Twierdzili także, że generacje należy postrzegać raczej jako siłę społeczną w organizacjach niż zmienną demograficzną. C. Rudolph i H. Zacher (2017) uważają, że na podstawie badań można postawić wniosek, iż percepcja pokoleniowa jest niezbędna do zrozumienia niektórych zjawisk w organizacji, w tym starzenia się siły roboczej czy postrzegania różnic między pracownikami.

Zwrócić należy także uwagę, że badania cech przypisywanych członkom generacji są zazwyczaj badaniami poprzecznymi, a nie podłużnymi. W związku z tym pojawia się pytanie, czy zidentyfikowane i przypisywane w danym momencie cechy przedstawicieli pokolenia będą takie same w badaniach przeprowadzonych np. 10 i 20 lat później? Czy charakterystyczne dla członków generacji cechy są stabilne, czy zmieniają się wraz

ze starzeniem się, z kolejnymi etapami życia człowieka, czy są uwarunkowane sytuacyjnie? Scharakteryzowane wcześniej teorie, jak m.in. teoria selekcji, optymalizacji i kompensacji oraz teoria selektywności społeczno-emocjonalnej, wskazują na to, że trudno będzie otrzymać te same wyniki w badaniach podłużnych. Jedną z form typizacji wieku pracowników jest klasyfikowanie ze względu na przedziały wiekowe. Także w tym przypadku poglądy badaczy są zróżnicowane.

3.4.3. Grupy wiekowe w badaniach i etapy kariery zawodowej

Typizacja pracowników według przedziałów wiekowych jest w badaniach społecznych często spotykana. Dotyczy to także badań, które mają na celu wyjaśnianie związków między wiekiem a wynikami w organizacji czy wydajnością pracy. Także w tym obszarze wyniki są niejednoznaczne. Może być to uwarunkowane różnicami związanymi z próbami badawczymi lub innym podejściem do gromadzenia danych czy przyjętymi przez badacza grupami wiekowymi.

Decyzje dotyczące przyjętych kategorii wiekowych mogą być następstwem różnych czynników: celu badań, momentu historycznego i występujących w danym czasie zmian demograficznych, wpływających na kształtowanie się karier zawodowych pracowników. Na przykład T. Ng i D. Feldman (2008, s. 392) zwrócili uwagę, że z danych Międzynarodowej Organizacji Pracy wynika, iż młodzi dorośli w wieku 20–24 lat byli największym segmentem zatrudnionych w 1980 roku, dziesięć lat później, tj. po 1990 roku, był to segment pracowników w wieku 30–34 lat, natomiast w 2008 roku największy segment ludności pracującej na świecie stanowili pracownicy w wieku 40–44 lat. T. Ng i D. Feldman (2008) po przeprowadzonej metaanalizie doszli do wniosku, że w przypadkach, gdy celem było badanie różnic w odmiennych podgrupach wiekowych, najczęściej dzielono pracowników na cztery grupy na podstawie średniego wieku w próbie. Zwykle były to przedziały: mniej niż 30, 31–35, 36–40 oraz 40 lat i więcej. Zdaniem autorów przyjęta metoda związana była z teorią rozwoju życia jednostki. Czas przed 30. rokiem życia jest postrzegany jako okres, w którym poszczególne osoby rozwijają karierę, podczas gdy po 40. roku życia dynamika rozwoju zawodowego może spadać. Opinie taką wyraził D. Super (1980). Dodać należy, że ten autor opierał swoje wnioski na teoriach, które powstały w latach 50. i 60. poprzedniego wieku. Także T. Ng i D. Feldman (2008, s. 400) podkreślili, że w wielu wcześniejszych

badaniach dotyczących wydajności pracowników wykorzystywano starsze wzorce kariery. Mając na uwadze obecnie prowadzone badania i uwzględniając wydłużanie się okresu pracy po 40. roku życia, taki podział można uznać za niesatysfakcjonujący. Z tego względu konieczne wydaje się wydzielenie nowego, dodatkowego przedziału wiekowego.

Nieco inne wnioski sformułowali R. Kutscher i J. Walker (1960), którzy wcześniej niż T. Ng i D. Feldman (2008) dokonali przeglądu badań o podobnej tematyce, tj. związku wieku z wydajnością. Wyróżnili oni także cztery grupy wiekowe, ale inne. Są to następujące przedziały: 18–34 lata; 35–44 lata, 45–54 lata, 55 lat i więcej (Kutscher i Walker, 1960). Zbliżona do tego podejścia jest propozycja B. Sajkiewicz, jednak tutaj odnaleźć można aż pięć przedziałów wiekowych: do 36 lat, 36–45 lat, 46–55 lat, 56 lat i więcej (Sajkiewicz, 2016, s. 56). W niektórych badaniach można spotkać też propozycje jeszcze większej liczby przedziałów wiekowych. I tak J. Trzęsiok w swoich badaniach zastosowała ich sześć: do 25 lat, 25–35 lat, 35–45 lat, 45–60 lat, 60–65 lat oraz 65 lat i więcej (Trzęsiok, 2016, s. 80). Można zauważyć, że krytycznym wiekiem starzenia się jest w tym przypadku 45 lat. Podobne kategorie wiekowe są u Z. Hasińskiej i in. (2015). Zastosowała ona przedziały: do 24 lat; 25–34 lata; 35–44 lata; 45–54 lata; 55 lat i więcej. K. Ackermann (2017) proponuje uznać wiek 40 lat za krytyczny i stosuje podział na cztery kategorie: do 30 lat, 30–39 lat, 40–54 lata, 55+.

J. Wang wraz zespołem przeprowadziła badanie w obszarze zarządzania zasobami ludzkimi w Chinach, na którego potrzeby wyróżniła aż dziewięć grup wiekowych: 18–20 lat, 21–24 lata, 25–29 lat, 30–34 lata, 35–39 lat, 40–44 lata, 45–49 lat, 50–54 lata, 55–60 lat (Wang i in., 2014, s. 141). Jeszcze inny podział zastosowany został przez H. Cohena i in., którzy badali procesy starzenia się grup wiekowych pracowników: młodych (18–44 lata), w średnim wieku (45–69 lat) oraz starych (70–79 lat) (Cohen i in., 1996).

Od lat 70. XX wieku prowadzone są badania dotyczące relacji wieku pracowników do ich wydajności. Od tego czasu zmienił się znacznie charakter środowiska pracy, przez co uzyskane niegdyś wyniki mogą zostać uznane za obecnie niemiarodajne. Dlatego oceniając je, trzeba zwrócić uwagę na to, czy analizy miały charakter przekrojowy, czy podłużny. Z przeglądu wyników badań można wyciągnąć wniosek, iż klasyfikacja badanych pracowników na grupy wiekowe może pozostawać pod wpływem etapów w karierze zawodowej oraz wynikać z przyjętego celu badań, tak jak w przypadku wyżej wspomnianych opracowań zjawiska starzenia się pracowników w organizacji.

3.4.4. Fazy kariery zawodowej

Życie zawodowe każdego człowieka obejmuje typowe fazy rozwojowe zwane etapami kariery. Jedną z teorii kariery zawodowej jest koncepcja opracowana przez Supera (1957; 1980). Pomimo początkowego nowatorstwa jej słabym punktem jest dziś to, że została stworzona na bazie próby osób urodzonych w poprzednim wieku. Zdaniem D. Supera (1957) bez względu na zawód lub pochodzenie ludzie w ciągu swojego życia przechodzą przez określone etapy kariery. Na podstawie badań osób reprezentujących różne grupy zawodowe twierdził, że co 5–7 lat jednostki muszą podejmować decyzje związane z karierą. Osoba przechodzi „etap poprzedzający zatrudnienie", kiedy poszukuje zawodu lub organizacji, które zaspokoją jej potrzeby, wartości i aspiracje. Następnie następuje wejście na „etap socjalizacji", na którym jednostki doświadczają wszystkich aspektów życia organizacji. Wreszcie pojawia się etap zaawansowania, kiedy ludzie działają w celu poprawy, a następnie utrzymania swojej pozycji lub statusu. Super stwierdził także, że istnieje różnica we wzorach karier kobiet oraz mężczyzn, co uwarunkowane jest czynnikami kulturowymi oraz społecznym podziałem ról. Dzisiejsze bardzo elastyczne rynki pracy wymagają innego podejścia do kariery.

Pocztowski (2018, s. 334) wskazuje, iż zrozumienie istoty i prawidłowości kariery zawodowej jest ważne zarówno dla organizacji, bo pozwala jej na efektywne wykorzystanie kapitału ludzkiego, jak i dla jednostki, dla której najważniejsze są indywidualne potrzeby zawodowe. Autor wyróżnia cztery etapy kariery zawodowej: przygotowanie do kariery, wczesną, środkową i późną karierę. Wczesna kariera obejmuje okres między 18. a 35. rokiem życia, środkowa – między 35. a 55. rokiem życia, zaś po 50. roku życia ma miejsce jej późny etap (Pocztowski, 2018, s. 336, 337). Oznacza to, że w tym ujęciu krytycznym wiekiem jest 50 lat.

Jak wskazuje A. Miś (2015), nowe uwarunkowania społeczno-ekonomiczne w otoczeniu organizacji zmieniają tradycyjne postrzeganie kariery zawodowej. Autorka do ważnych czynników wpływających na karierę zalicza lukę między pracownikami emerytowanymi a przygotowanymi zawodowo absolwentami szkół, nowe wzory życia rodzinnego, wzrastającą liczbę i pozycję aktywnych zawodowo kobiet, zmieniające się oczekiwania mężczyzn, technologię. Także A. Smolbik-Jęczmień (2015) jest zdania, że proces kształtowania kariery zawodowej ulega ciągłym modyfikacjom, dlatego jej ścieżki powinny być elastyczne i dostosowane z jednej strony

do potrzeb rynku, a z drugiej – do oczekiwań i predyspozycji pracowników. Współcześnie odpowiedzialność za kształtowanie i przebieg kariery została przeniesiona z organizacji na pracownika, który jest właścicielem kapitału kariery. W przypadku kobiet, inaczej niż u mężczyzn, bardzo ważną rolę w kształtowaniu ich drogi zawodowej odgrywa wiek biologiczny. Badania wskazują, że młode Polki wysoko cenią karierę zawodową, ale jednocześnie chcą spełniać się w społecznych rolach, co może prowadzić do wewnętrznych konfliktów (Gębuś, 2014).

Podsumowując rozważania na temat typizacji wieku pracowników z wykorzystaniem przedziałów wiekowych, uznać należy, iż granice tych przedziałów są płynne. Stosowane cezury są związane z potrzebami badawczymi, trendami społecznymi i zmianami w karierze zawodowej, procesami demograficznymi, przepisami emerytalnymi, przeobrażeniami technologicznymi czy sytuacją na rynku pracy. Niemożliwość wskazania jednoznacznych granic poszczególnych etapów aktywności zawodowej może utrudniać porównywanie wyników badań. Biorąc pod uwagę wydłużanie się okresów życia pracowników, można sobie zadać pytanie: czy dzisiejszy 50-latek może być porównywany z 50-latkiem sprzed pół wieku? Pewnym rozwiązaniem wydaje się nawiązywanie do faz w życiu człowieka i teorii rozwoju człowieka. Także wymogi statystyczne, takie jak np. równoliczność grup, mogą wpływać na podział badanych na grupy wiekowe lub na przesuwanie granic podziału. Również staż pracy może być traktowany jako zmienna typizacji wieku pracowników w organizacji (North, 2019).

Niejednoznaczność wyników i zastosowanych metod wskazuje, że badacze powinni dobrze uzasadnić swoje założenia badawcze dotyczące podziału badanej zbiorowości na określone grupy wiekowe i związane z tym działania. Jest to ważne dla rzetelności prowadzonych analiz. Niestety często takiego uzasadnienia nie znajdujemy w publikacjach naukowych. Dotyczy to opracowań polskich i zagranicznych.

3.5. Relacyjna demografia wiekowa – stereotypy i metastereotypy

Koncepcja demografii relacyjnej została opisana w rozdziale pierwszym (podrozdział 1.4). Zgodnie z założeniami demografii relacyjnej osoby podobne do siebie w tym sensie, że przynależą tożsamościowo do tych samych grup społecznych, wykazują wobec „swoich" więcej pozytywnych

postaw i zachowań niż w stosunku do „obcych" (Tsui i in., 2002). Działa tu paradygmat podobieństwa i przyciągania (Byrne, 1971), co oznacza, że jednostki, które postrzegającą siebie jako podobne, na przykład identyfikując się z tą samą grupą wiekową, będą się przyciągać. Tym samym zwiększa się ich wzajemna atrakcyjność, co może prowadzić do bardziej korzystnej oceny wyników pracy.

Paradygmat podobieństwa i przyciągania zakłada także częstsze rzeczywiste interakcje między ludźmi odczuwającymi przynależność do podobnych grup (Tsui i in., 1992), co dobrze tłumaczy również wcześniej opisywana teoria tożsamości społecznej (podrozdział 1.2), a przede wszystkim teoria samokategoryzacji (za: Kwiatkowska, 1999). Zgodnie z ostatnią teorią jednostki, określając swoją tożsamość społeczną, kategoryzują siebie i innych, najczęściej na podstawie widocznych cech demograficznych, takich jak wiek, płeć czy rasa. Osoby podobne demograficznie są postrzegane jako członkowie „swoich" grup, natomiast jednostki odmienne demograficznie są klasyfikowane jako osoby spoza grupy. Samokategoryzacja zachodzi nawet wtedy, gdy ludzie nie angażują się w bezpośrednie interakcje (Tsui i in., 1992). W sytuacjach, gdy osoby w organizacji różnią się wiekiem, możliwe są procesy kształtowania mniej pozytywnych postaw wobec siebie. W takiej sytuacji może też obniżać się przywiązanie organizacyjne (Tsui i in., 1992). Odmienność wieku może prowadzić do zmniejszania się atrakcyjności innych pracowników oraz izolacji, skłonności do silniejszego identyfikowania z członkami „swojej" grupy w zespole lub innymi pracownikami z tej kategorii wiekowej spoza zespołu zatrudnionymi w organizacji.

Liczne badania wskazują, że różnorodność wiekowa wpływa na interakcje w obrębie grup społecznych. Na przykład odmienność wieku może wiązać się ze słabszą komunikacją (Zenger i Lawrence, 1989), mniejszą innowacyjnością (Zajac i in., 1991) czy częstszym występowaniem negatywnych zjawisk w grupie roboczej (Judge i Ferris, 1993). F. Kunze i in. (2011) dostarczają dowodów na to, że zwiększona różnorodność wiekowa jest związana z częstszym postrzeganiem klimatu jako dyskryminującego wiek, to zaś wpływa na wyniki pracy poprzez obniżanie zaangażowania pracowników. S. Bedyńska (2002) wskazuje, że stereotypy związane z wiekiem mogą prowadzić do spadku wiary we własne zdolności, mimo posiadanego potencjału.

Ważną rolę w relacjach odgrywają także metastereotypy, czyli wyobrażenia danej grupy społecznej o stereotypach na temat tej grupy. Odnoszą

się do „przekonań danej osoby na temat stereotypu, jaki członkowie grupy zewnętrznej łączą z ich grupą ” (Vorauer i in., 1998, s. 917). Metastereotypy są unikalnym rodzajem relacyjnej struktury wiedzy, która wynika z obaw, a nawet w niektórych przypadkach troski o to, jak jednostki są oceniane przez inne osoby. Stanowi to nawiązanie do koncepcji „metaspostrzeżeń" zaproponowanej przez Laing i in. (1966). Obejmują one przekonania jednostek na temat tego, jak są widziane przez innych i jakie są oczekiwania wobec nich, co wynika z teorii tożsamości społecznej. W odróżnieniu od metaspostrzeżeń stereotypy to ogólne przekonania o cechach, atrybutach i zachowaniach członków różnych grup (Hilton i von Hippel, 1996, s. 240). Z kolei metastereotypy są specyficznym rodzajem przeświadczenia na temat tego, co większość członków grupy określonego typu (na przykład młodych) sądzi o widzeniu ich samych przez innych (na przykład „starszych"). O ile indywidualne metapostrzeżenia mogą być unikalne dla poszczególnych osób, o tyle metastereotypy powinny wykazywać podobieństwa wśród członków danej grupy. Jest to efektem kulturowego oddziaływania stereotypów.

W przypadku badań postrzegania stereotypowego zdecydowana większość prac związanych z wiekiem pracowników koncentruje się na kliszach dotyczących ludzi dojrzałych i starszych (Mazur-Wierzbicka, 2019; Warwas, 2016). Skupienie się na tych grupach jest ważne, przede wszystkim z uwagi na zmiany demograficzne, ale jednocześnie daje nieco ograniczone spojrzenie na interakcje między różnorodnymi zbiorowościami. Interesujące jest także poszerzanie zakresu badań nad metastereotypami wiekowymi, czyli poszukiwanie informacji o tym, „co pracownicy z danej grupy myślą o tym, co inni o nich myślą", i poznawanie tego, co przedstawiciele określonej grupy wiekowej sądzą o tych opiniach. Istotne jest głównie to, w jakim stopniu się z nimi zgadzają, jakie są ich oczekiwania i poglądy dotyczące ludzi w różnym w wieku w miejscu pracy. Jest to ważne dla badania interakcji międzygrupowych w pracy i poprawy współpracy między grupami.

Jako przykład zarządzania metastereotypami wiekowymi w organizacji można przytoczyć praktyki jednej z polskich korporacji. Firma działająca w branży piwowarskiej w 2017 roku przygotowała dla swoich pracowników warsztaty z zakresu zarządzania różnorodnością wiekową w celu poprawy komunikacji i walki ze stereotypami o wieku. Dział ZZL wyróżnił wśród pracowników organizacji trzy grupy wiekowe. Pierwsza obejmowała ludzi w wieku do 30 lat, druga 30–49 lat, trzecia 50+. Opracowany

projekt miał kilka etapów. Pierwszym było poznanie metastereotypów i stereotypów w każdej z wyróżnionych trzech grup pracowników. Oznacza to, że przed zorganizowaniem warsztatów przeprowadzono badania dotyczące metastereotypów z wykorzystaniem kwestionariusza – ankiety. Zawarte w pierwszej części pytania brzmiały:

1. Co starsi pracownicy (50+) sądzą, że o nich myślą młodsi i dojrzali pracownicy?
2. Co dojrzali pracownicy (30–49 lat) sądzą, że o nich myślą młodsi i starsi pracownicy?
3. Co najmłodsi (do 30 lat) pracownicy sądzą, że o nich myślą starsi i dojrzali pracownicy?

Natomiast w drugiej części ankiety znalazły się pytania:

1. Co starsi pracownicy myślą o młodszych i dojrzałych pracownikach?
2. Co dojrzali pracownicy myślą o młodszych i starszych pracownikach?
3. Co najmłodsi pracownicy myślą o dojrzałych i starszych pracownikach?

Wyniki uzyskane w pierwszej i drugiej części ankiety były konfrontowane w trakcie warsztatów. W trakcie ich realizacji zaobserwowano pewne zaskoczenie uczestników. Efektem tak poprowadzonego eksperymentu była realna zmiana postaw wobec przedstawicieli innych grup wiekowych. W rezultacie zaobserwowano eliminację uprzedzeń ze względu na wiek i poprawę komunikacji w organizacji.

Ciekawe badania dotyczące metastereotypów wiekowych przeprowadzili Finkelstein i in. (2013). Są one zbliżone do wcześniej omawianego projektu. W badaniu wyodrębniono trzy grupy pracowników: młodszych (18–29 lat); w średnim wieku (30–50 lat) oraz starszych (51+). Podobnie jak w opisanym przykładzie wśród pracowników przeprowadzono badania z wykorzystaniem kwestionariusza – ankiety. Kwestionariusz składał się z części zestandaryzowanej oraz jakościowej, z wykorzystaniem pytań otwartych, dzięki czemu zidentyfikowano metastereotypy i stereotypy dotyczące każdej z trzech grup pracowników.

Analiza wyników, poczynając od grupy najstarszych pracowników, pozwoliła na uznanie, że metastereotypy (w tym przypadku: co starsi sądzą, że myślą o nich pracownicy młodsi oraz w średnim wieku) i stereotypy dotyczące starszych pracowników w dużej części były zbieżne. Z listy wykorzystywanych w badaniu deskryptorów około połowa znalazła się

zarówno w części dotyczącej stereotypów, jak i metastereotypów (Finkelstein i in., 2013, s. 650). Ponadto uzyskane wyniki zaprzeczyły powszechnemu przekonaniu, że starsi pracownicy są źle oceniani przez członków innych grup wiekowych. Z badań Finkelstein i in. wyłania się bardziej pozytywny sposób postrzegania osób w grupie wiekowej 51+. Przedstawiciele najmłodszej grupy wiekowej (18–29 lat) w około 60% wskazali pozytywne stereotypowe cechy starszych pracowników.

W tym samym badaniu grupa pracowników w średnim wieku (30–50 lat) miała jeszcze lepsze opinie na temat swoich starszych kolegów (85% określeń pozytywnych). Kiedy poproszono starszych o wskazanie cech, które w ich opinii dostrzegają u nich młodsi, częściej wskazywali cechy negatywne, np. nudny, stary, uparty i zrzędliwy. Osoby te nie zdawały sobie sprawy z tego, że młodsi pracownicy postrzegają ich jako odpowiedzialnych, dojrzałych i pracowitych, i wyraziły swoje zaskoczenie taką oceną. Starsi pracownicy ulegli negatywnemu metastereotypowi wynikającemu ze źródeł zewnętrznych, na przykład mediów lub opinii dzieci. Jest to bardzo cenna informacja wskazująca, że można zarządzać stereotypami i metastereotypami w organizacji. Metastereotypy są jednym z czynników wpływających na unikanie kontaktu starszych pracowników z młodszymi.

Dla uzyskania pełnego obrazu sytuacji warto przytoczyć wyniki dotyczące grupy najmłodszych pracowników. Mieli oni niskie oczekiwania (metastereotypy) dotyczące ich postrzegania przez pozostałe grupy wiekowe (Finkelstein i in., 2013). Odnosili wrażenie, że stereotypowo są postrzegani negatywnie, szczególnie w porównaniu do starszych pracowników – przede wszystkim ze względu na brak doświadczenia w pracy. Potwierdzają to wyniki ilościowe w grupie pracowników w średnim wieku, którzy mieli raczej negatywne przekonanie na temat swoich młodszych kolegów (tylko 37% ocen pozytywnych). Z kolei starsi pracownicy postrzegali młodszych pracowników pozytywnie (58% ocen pozytywnych).

Badania jakościowe dotyczące stereotypu młodszych pracowników pokazują, że pracownicy w średnim wieku wymieniali jeszcze mniej pozytywnych cech najmłodszych (15,6%), podczas gdy starsi byli niemal tak samo nastawieni jak w badaniach ilościowych (46% ocen pozytywnych). Oznacza to, że stereotypy dotyczące najmłodszych pracowników były bardziej negatywne w grupie pracowników w średnim wieku niż w grupie starszych pracowników. Podobnie było w przypadku metastereotypów. W grupie najmłodszych pracowników metastereotypy są zróżnicowane

w zależności od grupy referencyjnej. Na podstawie badań ilościowych uznano, że młodsi pracownicy sądzili, iż zarówno ludzie w średnim wieku, jak i starsi postrzegają ich negatywnie (odpowiednio 21% i 7,5% cech pozytywnych).

Pracownicy w średnim wieku mogą postrzegać młodszych mniej pozytywnie niż starszych. Można założyć, że czują się zagrożeni w pracy przez młodszych, ponieważ konkurują z nimi w przestrzeni zawodowej. W związku z tym akceptowanie negatywnych stereotypów dotyczących konkurencyjnej grupy może być strategią obronną. Jeśli chodzi o starszych pracowników, to można przypuszczać, że działa tu inny mechanizm. Mogą mieć dzieci w wieku zbliżonym do młodszych pracowników, co być może jest źródłem ich pozytywnej postawy wobec kolegów. Co najważniejsze, nie dostrzegają zagrożenia władzy i pozycji ze strony najmłodszych, tak jak przypuszczalnie widzą to ludzie w średnim wieku. Starsi pracownicy mogą też postrzegać młodszych jako zasób, który należy wspierać i rozwijać. Poza tym, jak wskazują teorie rozwoju, starsi mają lepsze kompetencje społeczne niż młodsi. Zauważono, że wraz wiekiem jednostki zazwyczaj nieco łagodnieją (Van Dalen i in., 2010).

Zaprezentowane wyniki są godne uwagi ze względu na relacyjne postrzeganie pracowników należących do różnych grup wiekowych. Potencjalnie największy konflikt występuje między grupami wiekowymi na „styku", tj. ludźmi najmłodszymi i w średnim wieku, co może wynikać z walki o władzę i karierę w organizacji. Mając na uwadze relacyjne postrzeganie pracowników należących do różnych grup wiekowych i związaną z tym walkę o władzę, warto zwrócić uwagę na relacje, jakie zachodzą między młodszymi przełożonymi i starszymi podwładnymi. Podobnie może się dziać, gdy tradycyjnie męskim zespołem zaczyna zarządzać kobieta. Badania nad demografią i różnorodnością pokazują, że osoby o cechach różniących je od innych członków zwracają większą uwagę na członków organizacji (Kossek i in., 2003; Torchia i in., 2011). W tej sytuacji może się sprawdzić koncepcja demografii relacyjnej. Relacje, które odbiegają od tradycyjnych norm, będą się wyróżniać i zwracać większą uwagę członków organizacji. Można zauważyć, że relacje związane z wiekiem często odbiegają od tradycyjnych norm.

Różnice wieku są uniwersalnym aspektem relacji międzyludzkich. Kiedy ludzie się spotykają, nieświadomie i automatycznie oceniają wiek partnera i odpowiednio dostosowują swoje zachowanie. Wiek był historycznie ściśle powiązany ze społecznym statusem w hierarchii (Linton, 1936);

starsze osoby otrzymywały stanowiska kierownicze ze względu na wiedzę i mądrość, o których sądzono, że pojawiają z wiekiem. Jednak w ostatnich latach postrzeganie wieku zmieniło się w kierunku afirmacji młodości jako źródła świeżego i innowacyjnego przywództwa. Firmy przeszły z systemów promocji opartych na stażu pracy do opartych na wynikach pracy (Chiang i Birtch, 2007). Zmiany te oznaczają, że przełożonymi niekoniecznie muszą być starsi pracownicy. Wręcz przeciwnie, w ostatnich latach wiele organizacji odwróciło tradycyjną strukturę wieku relacji tak, aby przełożeni byli często młodsi od swoich podwładnych (Cappeli i Novelli, 2010; Collins i in., 2009).

O ile w literaturze można znaleźć wiele badań wieku pracowników, o tyle nowsze analizy sugerują, że istotne jest uwzględnienie wpływów kontekstowych, takich jak relacje związane z wiekiem osób znajdujących się w środowisku pracy (Collins i in., 2009; Kunze i Menges, 2017). F. Kunze i J. Menges (2017) zalecają badania z perspektywy demografii organizacyjnej i poszukiwanie związku między zbiorową konfiguracją cech demograficznych a wynikami organizacyjnymi. Ponadto wskazuje się na integrowanie wyników badań demografii kompozycyjnej i relacyjnej (Tsui i in., 1995a). Pierwsza bada, w jaki sposób organizacyjne lub grupowe struktury demograficzne wpływają na zbiorowe procesy, stany i wyniki w organizacji (Joshi i Roh, 2009; Van Dijk i in. ,2012). Demografia relacyjna analizuje, w jaki sposób różnice demograficzne między pracownikami i ich współpracownikami lub przełożonymi wpływają na indywidualne zachowania, procesy i wyniki (Tsui i O'Reilly, 1989). Z badań nad nią wynika, że relacje starszy podwładny–młodszy menedżer osłabiają wydajność jednostki (Tsui i O'Reilly, 1989), obniżają satysfakcję z pracy i zwiększają wypalenie (Wesolowski i Mossholder, 1997). Tak przynajmniej było w przeszłości. Na pewne negatywne konsekwencje wskazują też nowsze badania. Kunze i Menges (2017) opracowali model prezentujący, jak łączne różnice wieku wpływają na wyniki organizacyjne i jednostkowe (tj. emocje i wyniki). Dowodzą, że wyniki firmy częściowo zależą od relacyjnych różnic wieku w hierarchii pracowników. Oznacza to, że takie różnice między przełożonymi i podwładnymi są istotne nie tylko na poziomie indywidualnym, diady i grupowym, ale także wpływają na całe firmy.

Można spotkać się z tradycyjnym poglądem, że pracownicy w wieku dojrzałym preferują starszych przełożonych (Tonks i in., 2009) oraz że starsi przełożeni są bardziej sprawiedliwi niż młodsi (Armstrong-Stassen i Lee, 2009) i zapewniają im większe wsparcie (Tsui i in., 1995b). Pracownicy

w wieku dojrzałym w przypadku posiadania młodszego kierownika mogą się obawiać bardziej prawdopodobnego działania stereotypów dotyczących ich grupy wiekowej. Jak wcześniej wspomniano, pracownicy dojrzali i starsi wierzą, że młodzi ludzie postrzegają ich jako „nudnych, starych, upartych i zrzędliwych", pomijając atrybuty takie jak: „odpowiedzialny, dojrzały i ciężko pracujący" (Finkelstein i in., 2013, s. 652).

Z badań zorientowanych na związki między chronologicznym i subiektywnym wiekiem pracownika w stosunku do chronologicznego i subiektywnego wieku kierownika wynika ich istotne znaczenie dla oceny postaw wobec pracy, wydajności podwładnych oraz możliwości rozwoju i awansów (Shore i in., 2003). Relacje między wiekiem menedżera a wiekiem pracownika mogą powodować także negatywne skutki. Pracownicy, którzy są chronologicznie lub subiektywnie starsi od swojego kierownika, otrzymują gorszą ocenę i mają mniejsze możliwości szkoleń i rozwoju niż pracownicy, którzy są podobni pod względem wieku lub młodsi od swojego kierownika (Shore i in., 2003). Zarówno badania prowadzone w ramach podejścia demografii relacyjnej, jak i teorii kariery wskazują na to, że starsi pracownicy, pracując z młodszymi menedżerami, mają bardziej negatywne postawy niż starsi pracownicy pracujący ze starszymi menedżerami.

Relacje lider–podwładny stanowią podstawę kształtowania się zjawiska przyciągania interpersonalnego, zauważania przez kierownictwo wydajności pracowników oraz dostrzegania przez pracowników wsparcia ze strony przełożonego (Tsui i in., 1995b). Zatem ocenianie wydajności pracowników przez kierowników może być moderowane przez wiek kierownika, co oznacza możliwość subiektywności.

Dodatkowo badania Kunze i Menges (2017) sugerują, że trudno jest jednoznacznie ocenić, czy obserwowane zmiany demograficzne wśród kadry kierowniczej, tj. jej odmłodzenie, są korzystne dla organizacji. Można zauważyć, że w organizacjach, w których występują wysokie średnie różnice wiekowe między młodszymi kierownikami i starszymi przełożonymi, tworzą się napięcia emocjonalne zdecydowanie szkodzące wynikom firmy.

Niektórzy badacze wskazują, że wraz z wiekiem zmianom może ulegać styl kierowania. Młodsi menedżerowie preferują bardziej sfokusowane i techniczne podejście do pracy. Z kolei starsi menedżerowie wolą pracę z innymi i mają szersze spojrzenie na rozwiązywane problemy (Birkinshaw i in., 2019). W badaniu J. Birkinshaw i in. przeprowadzonym na grupie 10 000 menedżerów w wieku od 21 do 70 lat w różnych sektorach

przemysłu zweryfikowano hipotezę o zmienności stylu zarządzania w zależności od wieku. Mimo że analizowano także wpływ innych czynników, takich jak pozycja w organizacji i płeć, najsilniejsze zależności dotyczyły wieku (Birkinshaw i in., 2019). Badacze twierdzili, że młodzi menedżerowie, tj. w wieku 20–30 lat, zarządzając relacjami z interesariuszami wewnętrznymi i zewnętrznymi, przyjmują bardziej egocentryczne podejście. Na przykład wkładali oni wiele wysiłku w zrobienie dobrego pierwszego wrażenia. Starsi menedżerowie, tj. w wieku 50–60 lat, preferowali podejście bardziej integracyjne i oparte na współpracy, budowaniu koalicji i porozumiewaniu się z innymi. W kontaktach z rówieśnikami i podwładnymi młodsi menedżerowie woleli stosować konkretne techniki zarządzania, na przykład przeprowadzić efektywnie spotkanie; starsi natomiast woleli polegać na bardziej intuicyjnych i holistycznych technikach, takich jak rozwijanie empatii wobec innych. Zarządzając sobą, młodzi menedżerowie zwracali większą uwagę na własną osobę, kładąc nacisk na motywację i samodyscyplinę. Natomiast starsi respondenci wykazywali głębszą refleksyjność i przykładali większą wagę do uczenia się na podstawie niepowodzeń oraz znajomości swoich mocnych stron. Badania Birkinshaw i in. (2019) częściowo podważają niektóre stereotypy dotyczące pracowników, takie jak przekonanie, że młodsi są bardziej nastawieni na cel niż starsi. Z tych badań wynika, że to starsi menedżerowie kładą większy nacisk na cel niż młodsi, jednak robią to inaczej. Przyjmują inne strategie działania niż młodzi, co pozwala spojrzeć na różnice wiekowe w nowym świetle. Otrzymane wyniki są interesujące także ze względu na zachodzące zmiany technologiczne w środowisku pracy. W czasach, gdy sztuczna inteligencja prowadzi do automatyzacji wielu rutynowych i technicznych prac, a bardziej liczą się takie ludzkie cechy jak osąd, intuicja i zdolność do refleksji, można twierdzić, że w rzeczywistości organizacyjnej jest także miejsce dla dojrzałych i starszych menedżerów.

Badania prowadzone w obszarze demografii relacyjnej wskazują, że relacje wieku podwładnych i wieku menedżera powinny być traktowane jako determinujące współpracę między jednostkami oraz implikujące wyniki jednostek w organizacji. Zależności te mogą wpływać na postawy i decyzje związane z pracą. W przyszłych badaniach na temat poszukiwania związków między wydajnością i wiekiem pracowników warto zwrócić uwagę na kulturę organizacyjną i stosunek do starszeństwa w organizacji, a także na rozwój technologii i zmianę charakteru pracy. Dalsze rozważania na ten temat będą podjęte w ostatnim rozdziale tego opracowania.

3.6. Aktywne starzenie się i praktyki zarządzania pracownikami w różnym wieku

Zmiany demograficzne doprowadziły w wielu krajach do wzrostu zainteresowania badaczy, praktyków i decydentów tematem aktywnego starzenia się pracowników w organizacji. Polega ono na optymalizacji możliwości w zakresie ich zaangażowania w pracę i uzyskiwania oczekiwanej wydajności, przy zachowaniu wysokiego poziomu dobrostanu fizycznego i psychicznego, co łączy się z dobrym traktowaniem i wdrażaniem odpowiednich praktyk zarządzania zasobami ludzkimi.

Aktywnie starzejący się pracownicy są motywowani i wspierani, aby pracować dłużej, niż wskazuje na to wiek emerytalny. Istnieją w tym zakresie różnice między krajami, dotyczące przede wszystkim płci. W bogatych krajach, takich jak Norwegia i Islandia, wiek emerytalny jest jednakowy dla kobiet i mężczyzn i wynosi 67 lat. We Włoszech, Hiszpanii czy Szwajcarii kobiety żyją statystycznie dłużej. W pierwszym z tych krajów mogą przejść na emeryturę w wieku 63 lat i pobierają ją średnio przez kolejne 22 lata. Podobnie jest w Polsce, gdzie przeciętna długość życia kobiety to 81,7 lat, a mężczyzny – 73,8 lat (GUS, 2019), co oznacza dla kobiet prawie 22 lata na emeryturze, dla mężczyzn ten okres wynosi około 9 lat. Oczywiście przekłada się to na wysokość emerytury, co może oznaczać, że niektórzy będą chcieli pracować dłużej.

Przytoczone argumenty odnoszące się do potrzeb jednostek, organizacji i społeczeństwa przemawiają za tym, że należy poszukiwać możliwości wykorzystywania potencjału pracowników, których dzisiaj nazywamy dojrzałymi i starszymi. Oczywiście nie oznacza to dyskryminacji osób w średnim wieku i młodszych, bowiem stosowane praktyki ZZL związane z aktywnym starzeniem dotyczą całego okresu aktywności zawodowej. Jednakże z uwagi na obserwowane zjawisko starzenia się społeczeństwa trzeba poświęcić więcej uwagi dojrzałym pracownikom i warto przygotować strategie praktyk aktywnego starzenia się w organizacji. Aby były one skutecznie wdrażane, konieczna jest powszechna akceptacja takich działań, zarówno ze strony zarządzających, jak i całego środowiska regulacyjnego. W związku z tym istnieje potrzeba kształtowania we współczesnym świecie nowej kultury społecznej (Del Barrio i in., 2018). Doskonałym przykładem wartości kulturowych sprzyjających aktywnej długowieczności może być społeczność zamieszkująca japońską wyspę Okinawę, gdzie

kluczową wartością dla mieszkańców jest kategoria „ikigai", co można przetłumaczyć jako „szczęście z bycia stale zajętym" (Garcia i Miralles, 2017). „Ikigai" oznacza posiadanie pasji, która daje satysfakcję, szczęście, nadaje życiu sens i przez to je wydłuża. Na Okinawie żyje najwięcej stulatków na świecie, a mieszkańcy, którzy mają więcej niż 80 czy 90 lat, są bardzo aktywni fizycznie (Miralles i Garcia, 2019). Potwierdza to dużą zależność wieku biologicznego i subiektywnego od czynników kulturowych.

Aktywne starzenie się w pracy powiązane jest nie tylko z zewnętrznymi uwarunkowaniami kulturowymi, ale wynika z indywidualnych różnic, charakteru pracy, przywództwa i praktyk związanych z zasobami ludzkimi oraz klimatu organizacyjnego. Organizacje mogą sprzyjać temu procesowi poprzez integrację wiekową, działania z zakresu ZZL, w tym rekrutację i utrzymanie pracowników, zarządzanie karierą, szkolenia, rozwój, projektowanie pracy, zarządzanie zdrowiem i wydajnością, wolontariat i zarządzanie przejściem na emeryturę (Kooij i in., 2013; 2020).

W Polsce, podobnie jak w innych krajach Europy, populacja się starzeje, a zmiany demograficzne stanowią wyzwanie dla decydentów, którzy często już widzą, że starzenie się społeczeństwa stanowi ogromne obciążenie dla usług socjalnych, opieki zdrowotnej i systemów emerytalnych. W odpowiedzi na to niektóre rządy i społeczeństwa dostrzegają rolę „aktywnego starzenia się", przygotowują i wdrażają szeroki zakres polityk i programów mających na celu promowanie zdrowia, udziału siły roboczej, uczenia się przez całe życie i zaangażowania społecznego.

C. Robbins (2020) przeprowadziła analizę polskich dokumentów rządowych, które mają na celu promowanie aktywnego starzenia się, oraz danych etnograficznych dotyczących doświadczeń starszych Polaków w tym zakresie. Autorka skoncentrowała się na tym, jak faktycznie doświadczają takiej polityki. Ponadto zbadała, jakie znaczenie mają dla nich programy z tym związane. Z badań wynika niski poziom uczestnictwa Polaków w działaniach społecznych. W dużej mierze jest to związane z ich wcześniejszymi negatywnymi, a czasem nawet traumatycznymi doświadczeniami związanymi z praktykami integracji i wykluczenia, co ostatecznie źle wpływa na aktywne starzenie się Polaków. C. Robbins (2020) zauważyła, że takie opinie odzwierciedlają nie tylko ich postawy. Można je usłyszeć od innych starszych dorosłych w krajach wschodnioeuropejskich. Zdaniem badaczki bez względu na to, w jakim stopniu decydenci planujący aktywne starzenie się będą się starać wdrażać programy, zawsze istnieć będą osoby, do których będzie trudno dotrzeć i które nie

zaakceptują działań na rzecz aktywnego starzenia się. Oznacza to, że taka polityka dociera tylko do wybranych segmentów populacji. W związku z tym pojawia się pytanie, w jaki sposób to wykluczenie może odzwierciedlać lub wzmacniać istniejące w polskim społeczeństwie podziały.

Jeśli przyjrzymy się sferze nauki, można zauważyć, że w ostatnich latach w Polsce obserwuje się znaczny przyrost piśmiennictwa odnoszącego się do zarządzania pracownikami w różnym wieku. Najczęściej nowe prace dotyczą ludzi w wieku produkcyjnym, co pozwala twierdzić, że w warunkach polskich dość niewielki jest jeszcze dorobek badawczy dotyczący aktywnego starzenia się. Niemniej można uznać, że prowadzone badania tworzą podstawy tej teorii. Odnoszą się przede wszystkim do następującej problematyki:

- dyskryminacji na rynku pracy (np. Gajowiak, 2017) w aspekcie praktyk organizacyjnych i zarządzania wiekiem (np. Lubrańska, 2019);
- procesów i zachowań organizacyjnych na poziomie indywidualnym lub grupowym związanych z wiekiem (np. Cewińska, 2018; Gruszczyńska-Malec i Waligóra, 2019; Stankiewicz, 2016; Bojanowska, 2019);
- praktyk zarządzania pracownikami w różnym wieku (np. Rogozińska-Pawełczyk, 2016b; Warwas, 2017; Rakowska i Cichorzewska, 2016);
- efektów zarządzania pracownikami zróżnicowanymi wiekowo, gdzie dominują badania w skali mikro, np. dotyczy to zachowań obywatelskich (Lewicka i in., 2020) czy zaangażowania pracowników (Gruszczyńska-Malec i Waligóra, 2019);
- dostosowania środowiska pracy – obciążenia fizycznego i psychicznego do możliwości starszych pracowników (Bartkowiak i Krugiełka, 2019; Widerszal-Bazyl, 2008).

Można także zauważyć, że pojawiają się opracowania dotyczące strategicznego podejścia do różnorodności (np. Józefowicz, 2017) i zarządzania wiekiem pracowników organizacji (Gruszczyńska-Malec i Waligóra, 2018; Gołaszewska-Kaczan, 2018). Do popularnych praktyk zarządzania różnorodnością w polskich organizacjach zaliczyć należy także programy równowaga praca–życie (np. Syper-Jędrzejak, 2019), które proponują rozwiązania w zakresie aktywnego starzenia się. Należy dodać, że istotna część badań obejmuje grupę pracowników dojrzałych.

W odniesieniu do pracowników dojrzałych Warwas (2017) proponuje model zarządzania wiekiem z wykorzystaniem praktyk nastawionych na

starszych pracowników przedstawiony jako proces kreowania wartości dla interesariuszy (Warwas, 2017, s. 35). W centrum modelu znajdują się wybrane praktyki zarządzania zasobami ludzkimi związane z wiekiem pracowników. W szczególności podkreślane są te, które przynoszą korzyści zarówno dla pracowników, jak i dla pracodawców. Autorka zalicza do nich: zarządzanie kompetencjami i wiedzą, motywowanie do pracy, zaangażowanie czy dbanie o dobrostan. Badaczka wskazuje także na opóźnienie polskich organizacji w zarządzaniu wiekiem na tle państw tak zwanej srebrnej gospodarki. Podobnie Rogozińska-Pawełczyk (2016a) wskazuje, że zarządzanie różnorodnością pracowników nie jest jeszcze powszechną, sformalizowaną strategią zarządzania w polskich organizacjach. Zbliżone wnioski wyciąga Rakowska (2019), bowiem tylko co czwarta firma deklaruje stosowanie praktyk i inicjatyw związanych z zatrzymaniem starszych pracowników, a żadna nie ocenia kadry zarządzającej za wyniki w tym obszarze. Wydaje się, że upłynie jeszcze wiele lat, zanim w polskich organizacjach wdrażanie strategii aktywnego starzenia się stanie się powszechną praktyką.

Wiele badań potwierdza związek między negatywnymi stereotypami a poszczególnymi składnikami aktywnego starzenia się (Fernández-Ballesteros i in., 2020). Istniejące w Polsce stereotypy dotyczące dojrzałych pracowników są istotną przeszkodą dla skutecznego realizowania działań w tym obszarze (Lubrańska, 2019; Turek i Henkens, 2020). Stereotypy kulturowe dotyczące osób starszych obecne są w wielu krajach Europy (Principi i in., 2020). Osoby zaawansowane wiekowo postrzegane są jako przyjazne, ale mało kompetentne. Takie poglądy są negatywnie skorelowane z aktywnym starzeniem się zarówno na poziomie indywidualnym, jak i populacji, co jest zagrożeniem dla tego procesu w kraju i organizacji (Fernández-Ballesteros i in., 2020).

Mając na uwadze zarządzanie pracownikami w różnym wieku, Moczydłowska (2019) podkreśla, że polscy menedżerowie na poziomie deklaratywnym wykazują umiarkowanie pozytywne podejście do zarządzania różnicami pokoleniowymi. Na poziomie faktycznym stosują oni zaś wiedzę w sposób intuicyjny i przypadkowy. Aby przekonać zarządzających do wdrażania polityki i programów aktywnego starzenia się, konieczne jest ugruntowanie stanowiska kadry zarządzającej, że taka polityka może się opłacać. Z tego powodu kontynuowanie badań w zakresie efektywności polityki aktywnego starzenia się należy uznać na istotne. O skuteczności praktyk ZZL decyduje też ich postrzeganie przez samych pracowników,

co dobrze tłumaczy teoria wymiany społecznej (Jose, 2012; Alfes i in., 2013) oraz teoria sygnalizacyjna (Spencer, 1973; Leslie, 2019). Sygnały wysyłane przez organizację mają znaczący wpływ na rekrutację oraz pośrednio na zaangażowanie zasobów ludzkich (Chang i Chin, 2018). Ważne jest, aby przy opracowaniu założeń strategii zarządzania pracownikami zróżnicowanymi wiekowo, jak i w trakcie jej wdrażania zwracać uwagę na postrzeganie praktyk ZZL przez nich samych. Badania dowodzą, że takie widzenie jest moderowane przez wiek (Jiang i in., 2017). Menedżerowie, wdrażając praktyki, muszą zwrócić uwagę na różnice w ich postrzeganiu w różnych grupach wiekowych (np. młodsi mogą bardziej cenić możliwości szkolenia niż starsi). Sygnały, jakie wysyłają pracownikom praktyki, mają także wpływ na pojawianie się niezamierzonych konsekwencji zarządzania (Leslie, 2019).

Postrzegane praktyki kształtują zachowania i postawy. Znajduje to odzwierciedlenie w wydajności i konsekwencjach dla organizacji (Ostroff i Bowen, 2000; Cropanzano i Mitchell, 2005). Jak kilkakrotnie podkreślano, dla skuteczności praktyk zarządzania pracownikami w różnym wieku ważne jest tworzenie klimatu, w którym organizacja wspiera zarówno młodszych, jak też dojrzałych i starszych pracowników. Ostatecznie taki klimat przekłada się na zaufanie i lojalność. Ostroff i Bowen (2000) zalecają, aby efektywność praktyk zarządzania pracownikami oceniać nie tylko z poziomu indywidualnego, ale także grupowego i organizacyjnego. J.H. Choi (2017) dowiódł, że systemy ZZL mają wpływ na wyniki firm, a pozytywne postrzeganie tych systemów przez pracowników ma pośredni wpływ na relacje praktyk ZZL z wynikami, zarówno na poziomie firmy, jak i jednostki. Istnieje związek między systemami ZZL a dwoma rodzajami wydajności firmy – wynikami finansowymi i satysfakcją z pracy pracowników. Ponadto autorzy uważają, że konieczne jest szersze podejście do oceny efektywności praktyk. Może istnieć wiele konfiguracji praktyk ZZL kształtujących klimat i relacje między pracownikami a organizacją. Na przykład z badań Schulza i in. (2017) wynika, że istnieją związki między praktykami ZZL, klimatem organizacyjnym, wiekiem pracowników i ich dobrym samopoczuciem.

Stosowanie specjalnie dobranych praktyk wobec pracowników z różnych grup wiekowych może budzić pewną wątpliwość. Takie działania mogą być bowiem postrzegane jako dyskryminujące. Gdy jedna grupa pracowników (np. dojrzałych) będzie miała szczególne organizacyjne przywileje, to członkowie pozostałych będą się czuli gorzej potraktowani,

co może ostatecznie prowadzić do negatywnych postaw i będących ich efektem kontrproduktywnych zachowań. W tym przypadku właściwym rozwiązaniem wydaje się stosowanie inkluzywnych praktyk zarządzania wiekiem, czyli zastosowanie koncepcji *Age Inclusive Human Resource Practices – AIHRP* (Rudolph i Zacher, 2020). Opiera się ona na założeniach polityki poszukiwania najbardziej korzystnych praktyk dla wszystkich pracowników w całym okresie ich życia zawodowego. AIHRP to praktyki organizacyjne, które mają wspierać rozwój wiedzy i umiejętności pracowników, ich motywację, wysiłki oraz możliwości wniesienia wkładu do organizacji niezależnie od wieku. Bardzo ważną rolę w skutecznej realizacji tych praktyk odgrywa klimat różnorodności wiekowej (Böhm i in., 2014). Według S. Böhma i in. klimat różnorodności wiekowej można zdefiniować jako „postrzeganie sprawiedliwego i niedyskryminacyjnego traktowania pracowników reprezentujących wszystkie grupy wiekowe w odniesieniu do całości praktyk organizacyjnych, zasad, procedur i nagród" (Böhm i in., 2014, s. 671).

Zdaniem Profili i in. (2017) stopień, w jakim pracownicy postrzegają kontekst organizacyjny jako sprawiedliwy, integracyjny i pełen szacunku wobec wszystkich pracowników, niezależnie od ich wieku, wpływa na znaczenie postrzeganej tożsamości wiekowej i kształtuje związek wieku z organizacyjną identyfikacją. Na przykład klimat różnorodności wiekowej jest pozytywnie związany z altruistycznymi zachowaniami organizacyjnymi wobec współpracowników (Profili i in., 2016).

S. Böhm ze współpracownikami (Böhm i in., 2014) dowiedli, że klimat różnorodności wiekowej jest ważnym mediatorem w relacjach praktyk ZZL uwzględniających wiek pracowników z wynikami na poziomie organizacji. Zauważono, że inkluzywne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi są pozytywnie skorelowane z klimatem różnorodności wiekowej, co z kolei ma pozytywny wpływ na wyniki organizacji, a negatywnie oddziałuje na odejścia z pracy poprzez postrzeganie społecznego wsparcia. Można to wytłumaczyć działaniem teorii wymiany społecznej. Tak więc inkluzywne praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, jak na przykład jednakowe możliwości rozwoju i szkoleń dla osób w każdym wieku, oraz sprawiedliwe traktowanie niezależnie od wieku odgrywają istotną rolę dla oczekiwanych korzyści dla organizacji. Wyrażane w ten sposób organizacyjne wsparcie, niezależne od wieku, wpływa na zaufanie pracowników, lojalność i zaangażowanie, które pośredniczą między zarządzaniem różnorodnością a wynikami organizacyjnymi. Zatrudnieni postrzegają inkluzywne praktyki jako sygnał od organizacji, że pracownik

jest ceniony, ponieważ dowodem na to jest inwestowane w jego rozwój. Dzięki temu wszyscy pracownicy lepiej oceniają swoje zdolności do spełniania wymagań związanych z pracą (Rudolph i Zacher, 2020).

Klimat inkluzji wiekowej wiąże się także z dobrym samopoczuciem pracowników, dlatego dobrze wpisuje się w koncepcję aktywnego starzenia się". Przykładem firmy z klimatem inkluzji dla różnorodności wiekowej może być amerykańska rodzinna firma Vita Needle Company (The Older Worker Advantage, 2016). Od lat zatrudnia się tu pracowników w bardzo różnym wieku, w tym emerytów. Ciekawostką jest także to, że niektórzy mają ponad 90 lat, a Vita Needle Company osiąga dobre wyniki finansowe. Jest to wyjątkowa organizacja będąca przykładem stosowania praktyk integracji pracowników w różnym wieku. Na przykład czas pracy jest elastyczny i dostosowany do możliwości różnych osób. Oczywiście istnieją także uzasadnienia finansowe takiej polityki kadrowej. Na przykład za emerytów nie trzeba płacić ubezpieczenia zdrowotnego. Ważne jest to, że właściciel firmy, F. Hartman, wysoko ceni swoich starszych pracowników, zaprzeczając obiegowym opiniom. W firmie panuje rodzinna atmosfera. Zdaniem F. Hartmana starsi pracownicy są przede wszystkim bardzo lojalni i odpowiedzialni, zawsze gotowi działać dla firmy. Kolejną ich zaletą jest duże zaangażowanie i niemal całkowite oddanie. Wynika to nie tylko z cech osobistych, ale także z faktu, że starsi pracownicy, nie mając wielu innych obowiązków wynikających z różnorodnych ról życiowych (np. nie muszą chodzić na zebrania do szkół czy przedszkoli), mają więcej czasu na pracę.

3.7. Podsumowanie rozdziału

W ostatnich latach wiek pracowników i związane z nim analizy na poziomie organizacji stały się interesującym obszarem badawczym. W dużej mierze pozostaje to pod wpływem zachodzących zmian demograficznych oraz technologicznych.

W badaniach nad zarządzaniem pracownikami w różnym wieku w organizacjach ważne miejsce zajmuje paradygmat funkcjonalno-systemowy oraz interpretatywno-symboliczny, zgodnie z którym wiek jest postrzegany jako konstrukt społeczno-kulturowy. Dodatkowo należy wyróżnić badania w nurcie krytycznym, dotyczące problemu dyskryminacji pracowników ze względu na wiek.

Koncepcja zarządzania zasobami ludzkimi odnosząca się do pracowników zróżnicowanych ze względu na wiek dużo czerpie z osiągnięć pokrewnych dyscyplin w dziedzinie nauk społecznych, jak socjologia czy gerontologia. Ważne miejsce zajmują teorie dotyczące faz życia pracowników, w szczególności w zakresie kształtowania się ich doświadczeń, postaw i kompetencji nabywanych w ciągu życia zawodowego (teoria selekcji, optymalizacji i kompensacji, teoria selektywności społeczno-emocjonalnej). Ciekawe są także refleksje badaczy – reprezentantów nurtu strukturalizmu, dotyczące postrzegania wieku pracowników.

Traktowanie wieku jako konstruktu społeczno-kulturowego daje nowe możliwości badawcze, ale też niesie ze sobą duże wyzwania. Badacze skupiają się na poszukiwaniu innych wyznaczników wieku pracowników niż wiek chronologiczny, zwany inaczej kalendarzowym. Wykorzystywanie w badaniach społecznych wieku chronologicznego jako zmiennej jest proste i praktyczne, jednak niesie ze sobą ograniczenia i nie daje jasnych wyników. Warto jest wzbogacać wnioski o spostrzeżenia dotyczące wieku z uwzględnieniem miejsca i czasu. Wymuszają to także dynamiczne zmiany społeczne. Na przykład w Polsce dzisiejszy czterdziestolatek jest postrzegany jako relatywnie młody pracownik, podczas gdy pół wieku temu byłby uznany za pracownika dojrzałego, w którego rozwój nie warto już inwestować. Pod kątem analizy trendów demograficznych interesująca wydaje się koncepcja wieku subiektywnego. Dość często spotykanymi w badaniach wyznacznikami wieku pracowników są także takie kategorie, jak: pracownicy dojrzali, starsi/starzy pracownicy, generacje czy kategoria przedziałów wiekowych. Nie są jednak jednoznacznie określone, z czym wiążą się problemy interpretacyjne. Często stosowanym wyznacznikiem wieku jest generacja. Zdania badaczy są podzielone, jednak coraz częściej wskazuje się na słabości związane z tą zmienną. Podkreśla się także, że wnioski dotyczące różnic między pokoleniami mogą być niejednoznaczne. Z uwagi na związane z generacjami doświadczenia pracowników należy je respektować, ale raczej jako siłę społeczną, a nie zmienną demograficzną.

Mając na uwadze dorobek badawczy dotyczący wieku subiektywnego pracowników i jego znaczenia dla rozwoju koncepcji zarządzania różnorodnością pracowników, można go uznać za obiecujący. Przede wszystkim wskazuje się na związki między wiekiem subiektywnym a zachowaniami pracowników, takimi jak: motywacja do pracy (Akkermans i in., 2016); absencja (Goecke i Kunze, 2018), przywiązanie do pracy (Nagy i in., 2019), wypalenie i dostrzegana dyskryminacja (Marcus i in., 2019)

oraz efektywność pracy (Cleveland i Shore, 1992). Można także się spotkać z traktowaniem wieku subiektywnego w kategoriach zmiennej zbiorowej – subiektywnego wieku pracowników zatrudnionych w organizacji (Kunze i in., 2015). Zaobserwowano występowanie związków między wiekiem subiektywnym zatrudnionych i wynikami organizacji (Kunze i in., 2015). Dlatego godne uwagi jest kontynuowanie badań na dwóch płaszczyznach: związków wieku subiektywnego z postawami i zachowaniami na indywidualnym poziomie pracownika oraz związków między wiekiem subiektywnym pracowników a efektami i konsekwencjami dla całej organizacji. Jednakże stosowanie tej zmiennej latentnej wiąże się z wyzwaniami dotyczącymi jej operacjonalizacji na poziomie jednostki i organizacji. Jest to związane z tym, że zmienna ma charakter konstruktu społeczno-kulturowego.

Mając na uwadze przyszłe badania, warto rozważyć analizy dotyczące zarządzania wiekiem subiektywnym pracowników wykonujących różne zawody, także w kontekście badania faz życia zawodowego, nabywanych kompetencji i związanych z tym możliwości zmiany pracy (w tym także szansę na pracę w wirtualnym środowisku). Takie badania w Polsce są rzadkością.

Mimo pewnych słabości metodologicznych wyniki dotyczące wieku pracowników (szeroko rozumianego) wskazują nowe możliwości zarządzania pracownikami zróżnicowanymi ze względu na wiek. W szczególności ważne jest kształtowanie kultury organizacyjnej i tworzenie inkluzywnych miejsc pracy. W takim środowisku lepsza jest samodzielna ocena posiadanego potencjału zawodowego przez pracowników, występuje większe zaangażowanie w wykonywane obwiązki, a pracownicy mogą się poczuć subiektywnie młodsi.

W obliczu starzenia się społeczeństwa zasadne wydaje się „odmładzanie” pracowników i utrzymywanie ich zawodowego potencjału pracy jak najdłużej. Pomocne być mogą wnioski badawcze związane z teoriami SOC oraz SST i związane z nimi praktyki *job crafting* oraz zalecenia dotyczące rozwoju i wykorzystania kompetencji pracowników. Ciekawe jest poznanie odpowiedzi na pytanie, czy takie praktyki są skorelowane z wiekiem subiektywnym? Można do tego dodać aspekt faz rozwoju kariery zawodowej z uwzględnieniem płci pracowników oraz charakteru wykonywanej pracy.

Na podstawie przeprowadzonych analiz można zauważyć, że w polskich organizacjach wciąż nie spotyka się strategicznego podejścia do

aktywnego starzenia się pracowników, a tym bardziej nie stosuje się inkluzywnych praktyk zarządzania pracownikami w różnym wieku. Sporadycznie podejmowane działania mają charakter intuicyjny bądź deklaratywny. W większości organizacji menedżerowie nie dostrzegają korzyści, jakie niesie zastosowanie tej koncepcji w praktyce. W dużej mierze jest to efektem oddziaływania kulturowych stereotypów tkwiących w polskim społeczeństwie, które przekładają się na stereotypy i metastereotypy funkcjonujące w organizacjach. Istotnym elementem aktywnego starzenia się jest konsekwentna i stała edukacja oraz podnoszenie kompetencji pracowników. Wyniki wskazują, że starsi chcą doskonalić swoje umiejętności, jednakże pracodawcy nie stwarzają im ku temu okazji (Pawłowska-Cyprysiak, 2018). Uczestniczenie w szkoleniach nie tylko zwiększa kompetencje pracowników jako jednostek, ale przyczynia się do wzrostu umiejętności w organizacji, zwiększa zaangażowanie w pracę i zmniejsza poziom odejść z pracy.

Aby przekonać zarządzających i społeczeństwo do koncepcji aktywnego starzenia się, konieczne jest wskazywanie na liczne benefity wynikające z jej przyjęcia. Potrzebne są polskie badania identyfikujące korzyści na poziomie organizacji, pracownika oraz społeczeństwa. Obecnie krajowy dorobek badawczy dotyczący tej problematyki jest jeszcze skromny.

Jednym z warunków sukcesu wdrażania koncepcji aktywnego starzenia się jest kształtowanie klimatu sprzyjającego różnorodności. W tym przypadku ważną rolę odgrywa polityka społeczna państwa. Trzeba mieć także na uwadze regulacje dotyczące wieku emerytalnego. Obserwowane trendy demograficzne powinny zachęcać rządzących do propagowania inicjatyw, które umożliwią wielu pracownikom kontynuację kariery do późnych lat. Warto promować rozwiązania prawne i finansowe zachęcające organizacje do nowych działań łączących się z kształtowaniem środowiska pracy i organizacją czasu pracy sprzyjającego zatrudnieniu dojrzałych i starszych osób.

Zarządzanie wiekiem w Polsce dopiero rozpoczyna się i jest to proces dość powolny, zwłaszcza jeśli uwzględnimy, że polski rynek pracy jest coraz wyraźniej zasilany młodszymi pracownikami z innych krajów. Istotne jest poszerzenie zainteresowań o różnorodność kulturową pracowników, czemu poświęcony jest kolejny rozdział.

ROZDZIAŁ 4
Kulturowa różnorodność pracowników

4.1. Konceptualizacja pojęcia różnorodności kulturowej

Dorobek literatury na temat różnorodności kulturowej jest bardzo bogaty, mimo to nie istnieje powszechnie przyjęta jej definicja. Można spotkać się z co najmniej kilkoma jej koncepcjami oraz związanymi z nimi podejściami i metodami pomiaru, co stanowi utrudnienie przy interpretacji wyników badawczych. Można spotkać się ze stanowiskiem, iż różnorodność kulturowa może być ujmowana jako ogólny termin obejmujący różne rodzaje heterogeniczności. Takie stanowisko prezentują Stahl i in. (2010), którzy w metaanalizie oceny jej wpływu na wyniki organizacji założyli, że obejmuje zróżnicowanie narodowe, rasowe oraz etniczne.

Różnorodność kulturowa powinna być traktowana jako kategoria wielopłaszczyznowa, co oznacza, że nie można jednocześnie porównywać wyników badań odnoszących się do odmiennych kategorii, takich jak narodowość, rasa czy pochodzenie etniczne. Takie postępowanie mogłoby bowiem prowadzić do niejednoznacznych, a przede wszystkim nieuprawnionych, wniosków. Jednocześnie pamiętać należy, że jednostki mogą utożsamiać się z kilkoma kulturami, czemu niewątpliwie sprzyja globalizacja.

Dla zdefiniowania pojęcia różnorodności kulturowej konieczne wydaje się odwołanie do kategorii „kultury". Badacze podkreślają występowanie mnogości jej definicji oraz wskazują na problem złożoności tego zjawiska (Sitko-Lutek, 2018, s. 47). Pojęcie „kultury" wywodzi się od łac. terminu *cultus agri* („uprawa roli"). Na przestrzeni lat jej rozumienie ewaluowało.

Współcześnie termin ten jest interpretowany w wieloraki sposób przez reprezentantów różnych dyscyplin naukowych. Po raz pierwszy zastosowanie pojęcia „kultury" w odniesieniu do społeczeństwa zostało zaproponowane przez S. von Pufendorfa w XVII wieku (Welsch, 1999, s. 287). Obecnie kultura jest jednym z najbardziej popularnych terminów w naukach społecznych. Jak twierdził J.G. Herder: „Nie ma nic bardziej nieokreślonego niż słowo kultura" (za: Sztompka, 2019, s. 7). Sztompka określa kulturę przez odniesienie jej do szczególnych kategorii znaczeń normatywnych, wśród których fundamentalne są takie wartości, jak prawda, dobro i piękno.

Kultura jest konstruowana społecznie i przeniknięta historycznie, obejmuje zarówno widoczne, jak i niewidoczne aspekty. Pierwsze z nich to zachowania, język i artefakty, a drugie – normy, wartości, podstawowe założenia i przekonania. Wszystko to tworzy jej złożoność. Kultura może być rozumiana jako system wartości stanowiących fundament wspólnot społecznych rozmaitego rodzaju. „Gdy ludzie wyznają podobne wartości, stanowi to bardzo istotny czynnik wytwarzający więzi między nimi i łączący ich w grupy" (Sztompka, 2019, s. 19). Podobna definicja została przyjęta na potrzeby badań różnorodności kulturowej pracowników i przywództwa w projekcie GLOBE, który zostanie zaprezentowany w dalszej części. Zgodnie z nią kultura obejmuje: wspólne motywy, wartości, przekonania, tożsamości i interpretacje lub znaczenia ważnych wydarzeń, które wynikają ze wspólnych doświadczeń członków zbiorowości i które są przekazywane przez pokolenia (Globe Project, 2004).

Od lat w centrum zainteresowań badaczy są związki między kulturą a zachowaniem człowieka. Wraz z biegiem czasu i kolejnymi wynikami badań można odnieść wrażenie, iż „kultura" staje się fenomenem coraz bardziej złożonym i rozproszonym. W związku z tym rośnie wielość jej interpretacji oraz pojawiają się różne perspektywy jej operacjonalizacji. Chociaż badacze podejmują próby uporządkowania problemów dotyczących definicji i pomiaru kultury w organizacji (np. Sułkowski, 2008; Sikorski, 2008; Sitko-Lutek, 2018), można twierdzić, że ta kategoria jest trudna do jednoznacznego zdefiniowania i uchwycenia *en bloc*.

Kategoria kultury może być także ujmowana w odniesieniu do grupy, wówczas jest ona rozumiana jako wspólne oczekiwania co do ról i reguły dotyczące funkcjonowania danej zbiorowości (Earley i Gibson, 2002). Kultura może być też postrzegana jako cecha grupowa, która wyłania się z czasem dzięki częstym interakcjom, wspólnemu postrzeganiu zasad

i wspólnym oczekiwaniom członków grupy (Mosakowski i Earley, 2000). Pod pojęciem kultury kryją się również spójne spostrzeżenia członków zbiorowości wypracowane w procesach kategoryzacji, obejmujących zarówno członków własnej grupy, jak i członków grup zewnętrznych, najczęściej definiowanych w oparciu o narodowość, rasę czy pochodzenie etniczne (Roberge i van Dick, 2010; Tajfel, 2010). Szczególne znaczenie dla rozwoju koncepcji kultury narodowej ma model Hofstedego (Glińska-Neweś, 2006). Zgodnie z tą koncepcją kultura to „niepisany zbiór zasad gry społecznej, kolektywne zaprogramowanie umysłu, które odróżnia przedstawicieli jednej grupy od drugiej" (Hofstede, 2007, s. 17).

Współcześnie obserwuje się odchodzenie od statycznego podejścia do kultury na rzecz polikulturowego paradygmatu, zgodnie z którym kultury są dynamiczne i oddziałujące na siebie, co znajduje odzwierciedlenie w obszarze zarządzania międzykulturowego (Meleady i in., 2020; Repke i Benet-Martínez, 2018). Można także zauważyć, że w publikacjach w podobnym znaczeniu bywają wykorzystane określenia takie jak „różnorodność" i „wielokulturowość" oraz „zarządzanie międzykulturowe" czy „zarządzanie różnorodnością". Ze względu na niejednoznaczność terminologiczną istotne wydaje się wstępne uporządkowanie problematyki „różnorodności kulturowej". W związku z tym operacjonalizacja pojęcia, jakim jest „różnorodność kulturowa pracowników", stwarza wiele trudności i nasuwa szereg wątpliwości badawczych. Różnorodność pracowników wynikająca z nadrzędnej kategorii kultury obejmuje ich cechy pierwszorzędne na poziomie „powierzchniowym", takie jak: płeć, kolor skóry, wiek, oraz przestrzenie bardziej zaawansowane na poziomie „głębokim" – mogą to być wartości, przeświadczenia, wierzenia związane z grupą etniczną i inne. Z różnorodnością kulturową pracowników na stałe związane są jej kluczowe determinanty, takie jak narodowość, rasa czy pochodzenie etniczne.

Rasa jest zazwyczaj rozumiana jako „kategoria społeczna używana do identyfikowania grupy ludzi na podstawie domniemanych różnic genetycznych" (Cunningham, 2007, s. 77). Na początku XX wieku termin „rasa" był często stosowany w znaczeniu taksonomicznym w celu podkreślenia genetycznego zróżnicowania populacji ludzi na podstawie ich fenotypu. Współcześnie tak rozumiany budzi kontrowersje. W dużej mierze wynika to z braku zgodności poglądów na temat tego, czy podział na rasy ma się opierać na naturalnej klasyfikacji biologicznej jednostek, czy też rasa może być traktowana jako konstrukt społeczny. Nie ma także

zgodności co do klasyfikacji rasy rozumianej w tradycyjny sposób (Coon i in., 1950). Współcześnie, w sytuacji wielokulturowości społeczeństw, część biologów i socjologów uznaje podejście klasyczne za przestarzałe i niedające jednoznacznych odpowiedzi. Mimo to definicja oparta na biologicznym fenotypie jest nadal powszechną metodą kategoryzacji jednostek. Różnice zdań co do koncepcji i definicji rasy spowodowały, że nie ma również zgody co do tego, jak należy postrzegać rasę danej jednostki. Mimo tego niektórzy nadal klasyfikują innych ludzi na podstawie kryterium rasy dziedziczonej (Gracia, 2005, s. 78). Poza tym badacze używają czasem zamiennie pojęcia rasy i koloru skóry (Zengin i in., 2016).

Kolejną kategorią często wykorzystywaną w kategoryzacji kulturowej jest etniczność. Termin ten wywodzi się od greckiego *etnos* i określa ludzi pochodzących z jednego plemienia. Podobnie jak w przypadku rasy również kategoria etniczności nie jest możliwa do jednoznacznego określenia. Cunningham (2007) wyróżnia grupę Afroamerykanów ze względu na pochodzenie etniczne, z kolei Groves i Feyerherm (2011) do jej opisu stosują termin „rasa". „Etniczność" i „rasa" w dużym stopniu się pokrywają, jednak pierwotne, teoretyczne podstawy ich identyfikacji są różne. W przypadku rasy podstawowym kryterium klasyfikacji jest pochodzenie, a w przypadku etniczności są to tradycje i więzy kulturowe, co oznacza, że jednostki z jednej grupy etnicznej nie muszą mieć wspólnych przodków.

Kolejnym ważnym wymiarem różnorodności kulturowej jest narodowość, czyli genealogiczna, kulturowa lub deklaratywna przynależność do danego państwa. Jest ważnym aspektem kształtowania się jednostkowej tożsamości. W kontekstach organizacyjnych narodowość pracowników może być ważniejsza dla tworzenia interakcji grupowych niż inne cechy demograficzne (Mosakowski i Earley, 2000). Kategoria ta wchodzi w różnorakie relacje z bliskimi jej znaczeniowo pojęciami, takimi jak obywatelstwo i pochodzenie etniczne. W literaturze można spotkać różne definicje narodu (Wilczyński, 2020). Termin „narodowość" może obyć użyty w odniesieniu do kraju pochodzenia danej osoby (np. Kilduff i in., 2000) lub też może dotyczyć kraju, którego ta osoba posiada obywatelstwo (Haas i Nüesch, 2012). Na przykład Kanada może posłużyć jako przykład państwa, którego obywatele tworzą naród złożony z różnych grup etnicznych. Z tego powodu podejmowane są tam wysiłki w celu promowania komunikacji między grupami etnicznymi przy zachowaniu ich tradycji kulturowych. Nieco inaczej idea ta jest ujmowana w Stanach Zjednoczonych. W rozważaniach na temat narodu amerykańskiego często

wykorzystywane są jednocześnie kategorie rasy („biały" i „czarny") oraz grupy etnicznej (np. Latynos) (Wiszowaty, 2016). W stosunku do osób pochodzących z rejonu Ameryki Łacińskiej często stosowany także bywa termin *latino*. Może być on używany zamiennie z terminem *hispanic*, który oznacza wyłącznie osoby pochodzące z krajów hiszpańskojęzycznych (co jest niepoprawne).

Na poziomie organizacji różnorodność kulturowa pracowników jest najczęściej postrzegana w kontekście rasy, narodowości, grupy etnicznej lub jako ich kombinacja (Godfrey i in., 2020). Wskazuje się, że badacze rzadko podają jasne definicje tych pojęć. Z przeglądu badań przeprowadzonego przez M. Godfreya i in. wynika, że 37% publikacji zawierało jasne definicje kultury oraz pokrewnych terminów, jak pochodzenie etniczne, rasa, narodowość (Godfrey i in., 2020). Większość tekstów miała słabości metodologiczne związane z brakiem definicji dotyczących różnorodności kulturowej pracowników. Należy ocenić to negatywnie, bowiem rasa, pochodzenie etniczne czy narodowość, choć są bliskoznaczne, to odnoszą się do różnych aspektów tożsamości społecznej. Używanie ich zamiennie jest metodologicznie niepoprawne i uniemożliwia porównywanie wyników.

Kolejnym zagadnieniem kojarzącym się z różnorodnością jest wielokulturowość. Termin ten może być różnie definiowany. Niekiedy jest on traktowany jako synonim różnorodności (Karna i Knap-Stefaniuk, 2018, s. 128, 145). Zdaniem D. Vory i in. (2019) w odniesieniu do jednostki określenia „zróżnicowanie kulturowe pracownika" (*cultural diversity of employee*) i „pracownik wielokulturowy" (*multicultural employee*) można traktować jako tożsame. Na poziomie organizacji i zarządzania wskazuje się na inne źródła zróżnicowania: „organizacja wielokulturowa to organizacja oparta na różnorodności kulturowej, a więc taka, w której egzystują ludzie lub grupy o zróżnicowanych systemach wartości, postawach i praktykach" (Glinka, 2010, s. 67).

Na podstawie dotychczasowych rozważań nasuwa się kilka spostrzeżeń. Po pierwsze, należy podkreślić, że w literaturze dominuje tradycyjne podejście do określania tożsamości kulturowej pracowników. Mając na uwadze nasilone migracje ludności i związaną z tym kontaminację kulturową, można uznać, że wydaje się to niewystarczające.

Po drugie, badacze nie są wystarczająco konsekwentni w stosowaniu kategorii odnoszących się do identyfikacji tożsamości kulturowej pracowników. Ponadto zastosowane kategorie używane są niekiedy bez wystarczającego uzasadnienia czy bez definicji.

Wątpliwości budzi wykorzystywanie do pomiaru różnorodności kulturowej pracowników kategorycznych wskaźników matematycznych o dychotomicznej skali, jak na przykład Indeks Blaua (Blau, 1977; Rushton, 2008).

Ponadto nie ma jasnej wykładni pozwalającej jednoznacznie stwierdzić, na jakim poziomie zróżnicowania można mówić o pełnej różnorodności, a nie o pojedynczych przypadkach odmienności, na przykład jaka musi być proporcja kobiet i mężczyzn w grupie, aby można było uznać, że zespół jest zróżnicowany. Brakuje jasnej wykładni porównywania wyników dotyczących pracy heterogenicznych zespołów i organizacji. Na przykład badania T. Coxa i in. (1991) wykazały, że heterogeniczność kulturowa grupy zwiększa efektywność jej pracy. Z kolei inni badacze (Pelled i in., 1999) wysuwają odmienne wnioski. Bez dalszych wyjaśnień nie można porównywać wyników tych badań.

Kolejnym problemem podstawowym jest to, że efekty zarządzania różnorodnością kulturową w organizacji są niejednoznaczne (Ozgen i in., 2017). Niektóre badania wskazują na występowanie jednocześnie zarówno negatywnych, jak i pozytywnych aspektów interakcji międzykulturowych (Rozkwitalska, 2014).

Problemem *last but not least* jest to, że w literaturze występuje wielość koncepcji różnorodności kulturowej oraz różne modele zarządzania różnorodnością kulturową, zarówno na poziomie kraju, jak i organizacji.

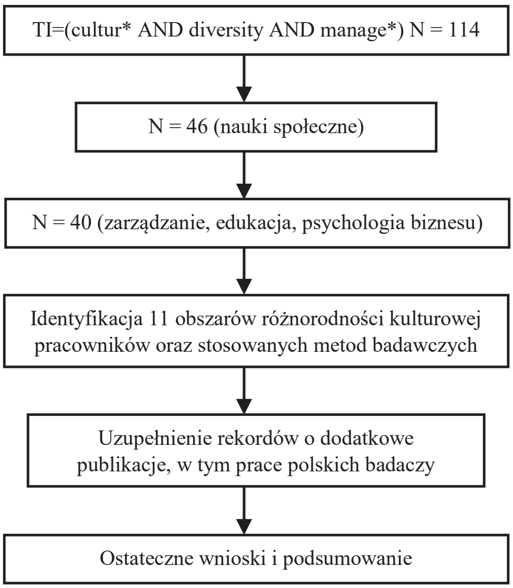
4.2. Różnorodność kulturowa i zarządzanie różnorodnością kulturową – obszary badawcze

Z uwagi na obfitość publikacji dotyczących zarządzania zróżnicowanymi kulturowo pracownikami podjęto się próby ich uporządkowania. Celem tej części opracowania jest prezentacja wyników badań w celu identyfikacji głównych kierunków i obszarów badawczych oraz stosowanych metod naukowych. Aby tego dokonać, systematycznie analizowano wyniki z bazy Web of Science z wykorzystaniem metody wyszukiwania zaawansowanego (stan na 12 grudnia 2020; https: // apps-1webofknowledge-1com).

Do analizy zebranych rekordów przyjęte zostały następujące ograniczające warunki brzegowe:

1. Zakres czasowy analizy to lata 1990–2020. Uzasadnieniem takiego wyboru jest wydanie publikacji T. Coxa (1991), G. Hosftedego (1991) oraz prowadzenie badań nad projektem GLOBE (początek lat 90.).

2. Do analizy wybrano publikacje dotyczące obszaru zarządzania organizacjami w dyscyplinach: nauka o zarządzaniu i jakości, psychologia biznesu, edukacja.
3. Językiem publikacji jest angielski (brak w bazie publikacji w języku polskim).
4. W tytule muszą występować słowa: „kultura/ kulturowy/a" i „różnorodność/różnorodny" oraz/lub „zarządzanie".
5. Wybrano wyszukiwanie zaawansowane, a zapis w języku angielskim to: TI=(cultur* AND diversity AND manage*).



Rys. 4.1. Etapy procesu systematycznego przeglądu publikacji

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Po wpisaniu do bazy komend w zbiorze Core Collection of Web Science znaleziono 114 publikacji spełniających wstępne warunki wyszukiwania. Po zapoznaniu się ze 114 abstraktami, a w przypadku braku wystarczających informacji także z tekstami wybranych publikacji, pozostało 46 publikacji reprezentujących dyscyplinę nauk społecznych. Następnie, po zapoznaniu się z tekstami, przede wszystkim w części dotyczącej metodyki badań, 6 z nich odrzucono. Pozostało 40 publikacji, które poddano analizie. Według

kategorii dyscypliny/subdyscypliny Web of Science 24 z nich zalicza się do zarządzania, 5 do biznesu, 5 do edukacji, 4 do psychologii biznesu, 2 do zarządzania publicznego. Wykaz publikacji wraz z autorami, słowami kluczowymi, metodą badań i wnioskami zawiera Załącznik.

W tytułach wszystkich 46 publikacji musiały znaleźć się jednocześnie słowa: „kultura/kulturowy/a" i „różnorodność/ różnorodny" i „zarządzanie". Po zapoznaniu się z tekstami odrzucono socjologiczne, traktujące głównie o kulturze na poziomie społeczeństwa czy jednostki. Spośród pozostałych 40 publikacji 13 ma charakter teoretyczny (metoda: przegląd literatury, krytyczne studia, esej akademicki), a 27 – empiryczny.

W grupie tekstów posługujących się metodami empirycznymi 6 publikacji reprezentuje metody mieszane, 7 odwołuje się do metod jakościowych. Wśród nich są wywiady częściowo ustrukturyzowane, jest też kilka opisów przypadków, obserwacji uczestniczących, analiza dokumentacji kadrowej i finansowej, panele dyskusyjne z menedżerami oraz panele dyskusyjne z pracownikami. Pośród badań empirycznych metody ilościowe reprezentuje 14 prac. Dominują kwestionariusze ankiety, raporty organizacyjne (np. dane dotyczące struktury zatrudnienia, wydajności organizacji), raporty rządowe i inne wymagane przez przepisy zestawienia i raporty. Wyniki badań dotyczą zarówno poziomu mikro (kwestionariusze ankiet dla pracowników, panele, rozmowy), jak też poziomu mezzo (grupy i zespoły w organizacji) oraz makro (wyniki dla organizacji – badani byli dyrektorzy, pracownicy działów HR). Wśród badanych organizacji dominują firmy ubezpieczeniowe, banki, firmy produkcyjne i usługowe, szkoły średnie i wyższe.

W analizowanych badaniach jako dominujące słowa kluczowe i koncepcje pojawiły się: zarządzanie różnorodnością rozumiane jako zarządzanie międzykulturowe (8 publikacji); różnorodność dotycząca wymiaru płci w kontekście kultury narodowej (7 publikacji); różnorodność w kontekście kultury narodowej (5 publikacji), a w pozostałych przypadkach: różnorodność etniczna, społeczeństwo wielokulturowe, akulturacja, wartości kulturowe, inteligencja kulturowa, menedżer globalny, różnorodność językowa.

Na podstawie analizy 40 tekstów można wyróżnić 11 badawczych obszarów problemowych dotyczących różnorodności kulturowej pracowników:

1) koncepcja różnorodności i równości w kontekście uwarunkowań kulturowych kraju;
2) przenoszenie modeli zarządzania z jednej kultury do drugiej;

3) modele pomiaru kultury narodowej;
4) efekty zarządzania różnorodnością kulturową pracowników;
5) edukacja menedżerska i kompetencje menedżerskie w aspekcie zarządzania międzykulturowego;
6) kultura narodowa a różnorodność kulturowa pracowników;
7) różnorodność wiekowa w kontekście kultury narodowej;
8) różnorodność językowa w organizacji;
9) różnorodność klientów i różnorodność pracowników;
10) imigranci na rynku pracy i akulturacja;
11) pedagogika i edukacja międzykulturowa.

Po wyróżnieniu wymienionych obszarów tematycznych i wskazaniu kluczowych wniosków, aby wzbogacić rozważania, poszukiwanie zostało rozszerzone o dodatkowe teksty, które nie znalazły się w bazie Web of Science. Wśród nich były zarówno polskojęzyczne opracowania, jak i zagraniczne tytuły, które wydały się interesujące w kontekście 11 wyróżnionych obszarów. Wstępne wnioski oparte na analizie wszystkich publikacji prezentuje Załącznik. Poniżej scharakteryzowano wspomnianych jedenaście kluczowych obszarów badawczych związanych z różnorodnością kulturową i zarządzaniem różnorodnością kulturową pracowników.

Teoria różnorodności i równości w kontekście uwarunkowań kulturowych kraju

Powszechnie wiadomo, iż większość dorobku głównego nurtu badań dotyczących różnorodności powstała w Stanach Zjednoczonych, Australii oraz krajach Europy Zachodniej. Oznacza to, że teoria była testowana w określonej kulturze (tzw. zachodniej). Pojawia się problem jej aplikacyjności do krajów o odmiennej kulturze i historii. Dotyczy to przede wszystkim państw rozwijających się. Wśród 40 publikacji 6 dotyczy podejścia do różnorodności w odniesieniu do kontekstu kulturowego (Klarsfeld i in., 2019; Mehng i in., 2019; Hutchings i in., 2016; Moore, 2015; Kim i in., 2015; Talti i Özbilgin, 2012).

Autorzy wymienionych publikacji wskazują, że testując i rozwijając koncepcję zarządzania różnorodnością w dotychczas mało poznanych krajach, trzeba akcentować kontekstowe uwarunkowania, w tym przede wszystkim ich kulturę. W przypadku państw rozwijających się kultury narodowe i organizacyjne są istotnie odmienne od tzw. kultury zachodniej. Oznacza to, że ramy teoretyczne głównego nurtu i leżące u ich podstaw założenia nie mogą być traktowane jako uniwersalne. Istnieje potrzeba

rozwijania nowych, kontekstualnie osadzonych teorii różnorodności. Na przykład, aby wyjaśnić sytuację kobiet i mniejszości etnicznych, trzeba badać związek między normami kulturowymi oraz prawnymi regulacjami dotyczącymi równego traktowania (m.in. Klarsfeld, 2010; Klarsfeld i in., 2014; 2016a; 2016b; Hyman i in., 2012; Jayachandran, 2021).

Kolejny wniosek z obszaru zarządzania międzykulturowego dotyczy postrzegania tożsamości pracowników i zarządzania pracownikami w zależności od kontekstu kulturowego. Przyjmując za S. Harrisem założenie, że większość działań związanych z zarządzaniem, w tym koncepcja samego zarządzania, ma charakter subiektywny (Harris, 2000, s. 759), uznać trzeba, że menedżerowie interpretują zachodzące w organizacji działania według subiektywnych osądów (Harris, 2000, s. 757). W związku z tym istotne znaczenie ma postrzeganie kluczowych pojęć w kontekście kulturowym. Wyjaśnia to teoria rekontekstualizacji, zgodnie z którą „przenoszone zasoby organizacyjne [...] nabierają nowego znaczenia w różnych kontekstach kulturowych" (Brannen, 2004, s. 595). Przenoszenie koncepcji lub praktyki do innego kraju i kultury prowadzi do zmiany tej praktyki lub jej znaczenia. Na przykład menedżerowie i pracownicy podświadomie interpretują kategorię, jaką jest „płeć" pracowników (Moore, 2105). F. Moore wykazał, że rekontekstualizacja rodzimych niemieckich kategorii w brytyjskim kontekście miała wpływ na zwiększenie zatrudnienia kobiet w korporacji BMW MINI. Rodzime brytyjskie kategorie dotyczące płci i pracy miały negatywny wpływ na rekrutację i zatrzymanie kobiet w organizacji. Z punktu widzenia niemieckich menedżerów było to postrzegane jako problem. Natomiast wyniki badań H. Kim i in. (2015) dotyczące percepcji praktyk zarządzania różnorodnością w koreańskich organizacjach wykazały, że wdrażanie programów zarządzania różnorodnością może zmienić postrzeganie kobiet w organizacji i korzystnie wpływać na ich pozycję. Natomiast inne badania przeprowadzone w koreańskich organizacjach wskazują na negatywne korelacje między zróżnicowaniem demograficznym ze względu na płeć a wynikami organizacji (Mehng i in., 2019). Można to tłumaczyć przenoszeniem wartości koreańskiej kultury do miejsca pracy (Hillman i in., 2007). Sprzeczne wyniki dotyczące udziału kobiet w organizacjach można wyjaśniać tradycyjnym, uwarunkowanym kulturowo oraz nowoczesnym postrzeganiem płci w organizacjach (Peterson i in., 2019). Badacze zwracają także uwagę na pojawiające się w międzynarodowych korporacjach problemy kobiet-menedżerów pochodzących z krajów rozwijających się. Dodatkowo dochodzi do krzyżowania

się kategorii płci i kraju pochodzenia (Hutchings i in., 2016; Traavik i Richardsen, 2010), co ma negatywny wpływ na trudną sytuację tych kobiet.

Podsumowując, uznać można, że respektowanie kontekstu pozwala zrozumieć, dlaczego niektóre teorie zarządzania różnorodnością nie sprawdzają się po transferze do innego kraju. Ważne jest identyfikowanie, w jaki sposób w nowej kulturze przyswajane są tożsamości pracowników i przenoszone pomysły (Jonsen i in., 2011). W przyszłych badaniach warto zastosować podejście emiczne, czyli analizować daną kulturę od strony jej użytkowników. Dzięki temu będzie można wyjaśnić zachowania jej członków w oparciu o stosowane przez nich kategorie oraz definicje najbardziej istotnych zjawisk (Tatli i Özbilgin, 2012).

Przenoszenie modeli zarządzania z jednej kultury do drugiej

W tej grupie tekstów znalazły się publikacje, w których główny nacisk jest położony na zarządzanie międzykulturowe. W ostatnich latach w tym obszarze dużo uwagi poświęca się chińsko-amerykańskiej współpracy gospodarczej. Odkąd Chiny stały się potęgą gospodarczą, zagraniczni partnerzy biznesowi musieli zmienić swoje nastawienie do tak silnego partnera. W miejsce dawnego hasła „Zachód przewodzi Wschodowi" pojawiło się „Zachód spotyka się ze Wschodem" (Chen i Miller, 2017). Wyrównanie pozycji gospodarczej obydwu kultur doprowadziło do konieczności respektowania kulturowej specyfiki tego kraju. Kultury chińska i amerykańska są tak odległe, że nie jest możliwe, aby któreś z tych społeczeństw przyjęło wartości drugiego. Najlepszym, kompromisowym wyjściem wydaje się strategia modelu kulturowego łączącego obie kultury i ich najlepsze praktyki. Oczywiście także w tym przypadku trzeba mieć na uwadze rekontekstualizację praktyk (Brannen, 2004). Przyjęcie praktyk w innej kulturze może prowadzić do zmiany tych praktyk lub ich znaczenia (Brannen, 2004, s. 604). Na przykład japoński park rozrywki Disneya odniósł większy sukces niż francuski, mimo że Francja jest „bliżej" Ameryki niż Japonii (Brannen, 2004). Badacze obszaru zarządzania międzykulturowego wskazują, że ważnym aspektem są kompetencje menedżerskie. Graen i in. (2012) na podstawie analizy raportów pracy chińskich menedżerów w chińsko-amerykańskich spółkach w Szanghaju zaleca menedżerom:

- przekraczanie granic akulturacji doświadczanych w młodości i szanowanie innych kultur;
- budowanie międzykulturowego partnerstwa opartego na wzajemnym zaufaniu i szacunku;

- angażowanie się w międzykulturowe twórcze rozwiązywanie problemów w celu rozwiązywania konfliktów;
- działanie na rzecz kształtowania trzeciej kultury.

Dodatkowo menedżerowie, budując międzykulturowe partnerstwa i przenosząc praktyki, muszą być świadomi zjawiska rekontekstualizacji.

Edukacja menedżerska

Kolejnym wyróżnionym obszarem zarządzania międzynarodowego i międzykulturowego jest edukacja menedżerska. W bazie Web of Science znalazło się na ten temat pięć publikacji (Hardy i Tolhurst, 2014; Ramburuth i Welch, 2005; Mukherjee i Pyne, 2016; Mathews, 2010; Egan i Bendick, 2008).

W kształceniu i przygotowaniu menedżerów do pracy z reprezentantami innych kultur ważną rolę odgrywają przekonania epistemologiczne uczestników i prowadzących zajęcia (Hardy i Tolhurst, 2014). Tradycyjna edukacja menedżerów opiera się na założeniach tzw. kultury zachodniej, dlatego konieczna jest zmiana i uwrażliwianie na inne kultury. Niektórzy badacze krytykują tradycyjne metody edukacji menedżerskiej (Mukherjee i Pyne, 2016; Egan i Bendick, 2008). S. Mukherjee i S. Pyne (2016) wskazują na potrzebę stosowania holistycznego podejścia i wprowadzania niekonwencjonalnych metod uczenia menedżerów. Autorzy zalecają promowanie kultury, która sprzyja rozwojowi intelektualnemu, społecznemu i kulturowemu w globalnej społeczności, oraz uczenie się poprzez obserwację natury i kontemplację.

W edukacji menedżerskiej ważne miejsce mają także style uczenia się pozostające pod wpływem wartości kulturowych kraju (Sitko-Lutek, 2004) oraz inteligencja kulturowa menedżerów (Holtbrügge i Mohr, 2010, s. 625). Aby edukacja była skuteczna, należy identyfikować wartości kulturowe poszczególnych menedżerów oraz indywidualne preferencje dotyczące stylów uczenia się. Nie wystarczą wnioski dotyczące ogólnych wyników co do wartości kultur narodowych. Projektując procesy edukacyjne, trzeba uwzględniać to, że uczący się pochodzą z różnych kultur. W związku z tym mają różne oczekiwania wobec nauczycieli i związane z tym własne doświadczenia (Ramburuth i Welch, 2005; Hill i in., 2000; Sitko-Lutek, 2004). Ważne jest poznawanie, jak działają różnice kulturowe oraz w jaki sposób dzięki kompetencjom kulturowym można osiągać przewagę konkurencyjną. Wymaga to rozwoju kompetencji na poziomie jednostkowym, grupowym i organizacyjnym (Egan i Bendick, 2008).

Doskonalenie kompetencji kulturowych dotyczy także organizacji publicznych, aby miały lepszy wgląd w problemy klientów i właściwie reagowały na zmiany w otoczeniu (Mathews, 2010).

Efekty zarządzania różnorodnością kulturową w globalnych organizacjach

Kolejnym zidentyfikowanym obszarem są efekty zarządzania różnorodnością kulturową w globalnych organizacjach (Jaeger i in., 2016; Vangen i Winchester, 2014; Richard i in., 2004; Dwyer i in., 2003; Schultz, 2012; Groutsis i in., 2014). Pozostają one pod wpływem zarówno rozbieżności i konwergencji wartości menedżerskich (poziom mikro), jak i relacji, jakie zachodzą między kulturami narodowymi (poziom makro). W przypadku organizacji globalnych ważne są relacje z kulturą lokalną. Dobrze jest, jeśli menedżerowie skupiają uwagę na wartościach globalnych, jak i lokalnych, będąc łącznikami kultury globalnej i lokalnej. Relacje między tymi wartościami kulturowymi mają związek z efektami zarządzania różnorodnością kulturową. Możliwe są tu cztery sytuacje: konwergencji kulturowej, dywergencji, przenikania się oraz współistnienia wartości kulturowych (Jaeger i in., 2016). Jednoczesne występowanie w organizacji wartości globalnych i lokalnych stwarza możliwości wykorzystania istniejących różnic zarówno wewnątrz, jak i poza organizacją, co może mieć wpływ na jej funkcjonowanie i efektywność. Trzeba także wspomnieć o tym, że kultury w obrębie narodu nie są homogeniczne. Obserwuje się przypadki występowania różnic w preferowanych wartościach, na przykład w przypadku menedżerów zatrudnionych w organizacjach globalnych i lokalnych w danym kraju (Jaeger i in., 2016).

Mając na uwadze efekty i konsekwencje dla organizacji wynikające z zarządzania różnorodnością kulturową, S. Vangen i N. Winchester (2014) zwracają uwagę na występowanie „paradoksu kulturowego”, bowiem różnorodność kulturowa może być źródłem stymulacji, kreatywności i związanych z tym korzyści oraz potencjalnych konfliktów wartości dotyczących przekonań, zachowań czy stosowanych praktyk. Na przykład O. Richard i in. (2004), badając związki między rasą, płcią i wynikami w amerykańskich bankach, twierdzili, że w bankach wyróżniających się innowacyjnymi strategiami zarówno niska, jak i wysoka heterogeniczność grup kierowniczych wiązała się z wyższą produktywnością niż umiarkowana. Efekt ten był silniejszy w przypadku różnorodności rasowej niż płciowej. Oznacza to, że związki między różnorodnością kulturową i wynikami organizacji są złożone i nie mają charakteru dychotomicznego.

Nie można więc twierdzić, że „większa/mniejsza różnorodność oznacza lepsze/gorsze wyniki organizacji", na przykład S. Dwyer i in. (2003) istotną rolę przypisują kulturze organizacyjnej.

Kultura narodowa i różnorodność kulturowa pracowników w organizacji

W krajach wielokulturowych, takich jak USA, Australia, Francja czy Wielka Brytania, różnorodność kulturowa jest często podejmowanym problemem badawczym. Podkreśla się, że pomimo wdrażanych od lat programów i zmian legislacyjnych nadal obserwuje się tam występowanie głęboko zakorzenionych problemów dotyczących dyskryminacji wybranych grup etnicznych, ras czy narodowości (Islam, 2012; Loosemore i in., 2011; 2012; Fenwick i in., 2011; Sartorius i in., 2012; Abdullah, 2010; Dereli, 2010; Pain, 2017; Zulu i Parumasur, 2009). Przykładem wielonarodowego kraju, w którym od lat promuje się politykę i programy zachęcające organizacje do równego traktowania pracowników i wdrażania praktyk zarządzania różnorodnością, jest Australia (Taksa i Groutsis, 2017). Jednak pomimo wielu starań władz na poziomie centralnym realne zmiany w organizacjach zachodzą wolno (Fenwick i in., 2011). Loosemore wraz z zespołem, w oparciu o badania przeprowadzone w branży budowlanej, twierdzą, że wdrażane praktyki zarządzania różnorodnością nie są skuteczne (Loosemore i in., 2011). Badacze zauważyli, że przy ich wprowadzaniu pojawiają się negatywne i szkodliwe społecznie zjawiska (dyskryminacja ze względu na pochodzenie narodowe oraz etniczne). Istotnym problemem jest komunikacja między pracownikami. Dodatkowo imigranci nieznający języka angielskiego mogą stanowić zagrożenie dla bezpieczeństwa i życia pracowników. Z kolei menedżerowie nie postrzegali polityki i programów zarządzania różnorodnością jako priorytetowych. Zdaniem niektórych menedżerów i pracowników działania afirmatywne są dyskryminujące i niesprawiedliwe (Loosemore i in., 2011).

Wskazuje się, że praktyki zarządzania różnorodnością kulturową w Australii nie są skuteczne z powodu braku zaangażowania naczelnej kadry (Loosemore i in., 2012). Ten deficyt w połączeniu z nikłym zainteresowaniem różnorodnością kulturową pracowników, a w niektórych przypadkach nawet niechęć do wdrażania planów naprawczych, wpływa na to, że w organizacjach nie prowadzi się rzetelnego monitorowania i raportowania w tym obszarze. Wielu menedżerów nawet nie próbuje komunikować się z pracownikami z innych grup etnicznych. Z kolei pracownicy zamykają się w swoich społecznościach. W ten sposób obustronna izolacja stanowi

poważną barierę komunikacyjną (Loosemore i in., 2012). Narzędziem naprawczym może być organizowanie kursów językowych oraz wdrażanie projektów sprzyjających komunikacji i integracji. Zauważono, że pracujący w Australii imigranci posiadający wysokie kompetencje starają się integrować. Wykazano też pozytywną rolę nieformalnych praktyk (Rajendran i in., 2017). W dostępnych analizach wskazywane są użyteczne rozwiązania i pozytywne relacje ułatwiające rozwiązywanie podobnych problemów, takie jak mentoring rówieśniczy, zaangażowanie i współpraca ze strony empatycznego przełożonego czy korzystanie z form samopomocy dla imigrantów (Rajendran i in., 2017). Jednocześnie trzeba podkreślić rolę społecznego otoczenia organizacji. Mimo że formalnie większość mieszkańców Australii oficjalnie opowiada się za różnorodnością w tym kraju, w rzeczywistości sytuacja jest bardziej złożona. Postawy wobec różnorodności kulturowej, narodu i migracji odzwierciedlają sprzeczne tendencje polityczne występujące w tym państwie (Kamp i in., 2017). Podobna sytuacja jest obserwowana w innych wielonarodowych krajach, na przykład w USA (Quillian i in., 2020) czy Francji (Bereni i in., 2020).

Krajem wielonarodowym jest Republika Południowej Afryki. Po przejęciu władzy przez Afrykański Kongres Narodowy i Nelsona Mandelę w 1994 roku w RPA wdrożono program kompleksowej transformacji, który przyniósł zauważalne zmiany w sferze politycznej i gospodarczej. Sukces ten jednak nie został przeniesiony w sferę społeczną. Obecnie w państwie nadal występują problemy dotyczące równości, których nie da się rozwiązać bez interwencji rządu i nowych zmian legislacyjnych (Zulu i Parumasur, 2009). Mimo zmian transformacyjnych równouprawnienie istnieje tylko formalnie, a zalecane programy zarządzania różnorodnością rasową i płciową mają charakter wyłącznie deklaratywny (Zulu i Parumasur, 2009). Podejmowane są pewne działania w zakresie równouprawnienia, ale tylko dlatego, iż organizacje mają obowiązek raportowania wyników w tym obszarze. Dotyczy to najczęściej rekrutacji i awansów grup wcześniej defaworyzowanych. Oznacza to, że sytuacja praktycznie nie zmieniła się w stosunku do polityki kadrowej sprzed 1994 roku (Zulu i Parumasur, 2009; Mazibuko i Govender, 2017).

W innym wielokulturowym, wieloetnicznym i wieloreligijnym kraju, jakim jak Malezja, jedność między grupami etnicznymi jest oficjalnie postrzegana zarówno jako cecha wzbogacająca społeczeństwo, jak i wyzwanie dla rządu. Trudno jest zarządzać społeczeństwem zróżnicowanym ze względu na kulturę, język i religię, a także niejednorodnym pod względem

potrzeb (Azlan, 2019). W badaniach dotyczących Malezji podkreśla się, że zarządzanie różnorodnością kulturową pracowników uznawane jest za istotne, choć dzieje się tak zaledwie w warstwie deklaratywnej. Za szczególnie ważne uznaje się strategie komunikacji organizacji z otoczeniem (Abdullah, 2010; Abdullah i Ku Ismail, 2017). Organizacje w przekazach wysyłanych do otoczenia podkreślają znaczenie międzykulturowej harmonii między różnymi etnicznymi grupami oraz harmonię między pracownikami różniącymi się ze względu na religię czy język. Zjawisko to jest wyraźnie zauważalne w środowisku korporacji międzynarodowych działających w Malezji. Jednocześnie badania wskazują, że podejmowane przez menedżerów działania na rzecz równości pracowników mają charakter deklaratywny i służą celom propagandowym (Abdullah, 2010). Zdaniem Khana i in. (2017), wbrew twierdzeniom rządu o równym traktowaniu mieszkańców Malezji, można zauważyć, że mamy w tym przypadku do czynienia z głęboko zakorzenionym rasizmem (za: Khan i in., 2017). Zauważa się, że w wielu organizacjach pracownicy są narażeni na dyskryminacyjne traktowanie, a postrzegana przez pracowników dokuczliwość tych doświadczeń wzrasta proporcjonalnie do różnorodności w miejscu pracy (Panahi, 2017).

Kolejnym interesującym z badawczego punktu widzenia wielonarodowym i wieloetnicznym krajem jest Federacja Rosyjska. Według spisu powszechnego z 2010 roku na jej terytorium zidentyfikowano ponad 190 grup etnicznych i ponad 170 języków (Gladkova i in., 2020, s. 129). Największą grupą etniczną w państwie są Rosjanie (ok. 80% w 2010 roku). Mimo że jest to kraj wieloetniczny, występuje tu zjawisko swoistego nacjonalizmu. Polega on na obronie głównie rosyjskich „krewnych" i wzajemnym wspieraniu się osób uważających się za przedstawicieli narodu rosyjskiego. Dotyczy to także Rosjan żyjących poza granicami państwa (Pain, 2017). Sytuację tę dobrze obrazują słowa Władimira Putina z roku 2014 wypowiedziane tuż po aneksji Krymu. Prezydent Federacji Rosyjskiej w przemówieniu do Zgromadzenia Federalnego uznał, iż był to akt podjęty w obronie narodu rosyjskiego (za: Smith, 2020, s. 2). W kraju występują konflikty między różnymi grupami etnicznymi (Pain, 2017), jednocześnie na rynku pracy ma miejsce dyskryminacja ze względu na pochodzenie etniczne (Bessudnov i Shcherbak, 2020). Należy uwzględnić, że na kształtowanie tożsamości obywateli tego kraju ważny wpływ ma historyczna przynależność do ZSRR (okres sowiecki i postsowiecki). Kulturowe związki z państwem sowieckim wpływają także na organizacje

funkcjonujące poza obszarem Federacji Rosyjskiej, ale obejmujące terytoria i mieszkańców niegdyś mentalnie przynależących do obszaru wpływów czy wprost do ZSRR. Na przykład firmy tureckie działające w krajach Azji Środkowej, które wcześniej wchodziły w skład Związku Radzieckiego, wskazują na problemy współpracy z lokalnymi firmami wynikające z sowieckich doświadczeń (Dereli, 2010).

Zupełnie inne podejście do odmiennych kultur obserwuje się w brazylijskich wielonarodowych korporacjach, gdzie następuje intensywne przenikanie się elementów etnicznych. Znajduje to odzwierciedlenie w praktykach menedżerskich, które są dostosowane do występujących w bogatej kulturze brazylijskiej rytuałów (Islam, 2012). Podejście to, określane jako podejście hybrydowości kulturowej, w takim kraju jak Brazylia, to jest naznaczonym wieloletnią interakcją różnych kultur, wydaje się uzasadnione. Podobne rozwiązanie obserwowano w innej byłej kolonii portugalskiej – Mozambiku (Sartorius i in., 2012). W tym kraju niezwykle ważnym elementem kultury narodowej są przekonania pracowników dotyczące różnych kwestii społecznych, na przykład zdrowia i rodziny (Sartorius i in., 2012).

Nie istnieje jeden uniwersalny model zarządzania zróżnicowaniem pracowników, a teorie zachodnie nie mogą być stosowane w krajach o odmiennej kulturze. Identyfikacja kultury narodowej opartej na założeniach modeli zachodnich, jak w modelu Hofstedego, jest nieuzasadniona. W takich sytuacjach konieczne są badania jakościowe, które pozwalają uchwycić głębię kultury. W przypadku krajów wielonarodowych i wieloetnicznych identyfikacja kultury narodowej wymaga szczególnej ostrożności. W procesie tym należy badać zarówno cechy pierwszo-, jak i drugo- oraz trzeciorzędne. Oznacza to, że ważna jest nie tylko rasa i pochodzenie etniczne, ale także zmienne drugorzędne, np. religia, styl myślenia, pochodzenie geograficzne, status ekonomiczno-rodzinny czy wykształcenie. Za istotne cechy trzeciorzędne należy uznać przede wszystkim warunki ekonomiczne, polityczne, sądownictwo, historię, demografię oraz cechy rynku pracy. W przypadku krajów wielonarodowych, wielorasowych i wieloetnicznych nie można jednoznacznie zidentyfikować kultury narodowej. Pamiętać także trzeba o tym, że we współczesnym świecie obserwuje się nasilenie zjawiska pluralizmu kulturowego spowodowanego nowymi falami migracji i napływem uchodźców oraz dojrzewanie niektórych postkolonialnych społeczeństw czy rodzenie się nowej narracji społeczeństwa i nacjonalizmu.

Modele pomiaru kultury narodowej

Identyfikacja kultury narodowej jest zadaniem złożonym i skomplikowanym. Wymaga identyfikacji kluczowych zmiennych, które będą miały uniwersalny charakter i pozostaną zrozumiałe w kulturowo odmiennych kontekstach. Do najbardziej popularnych modeli wykorzystywanych do identyfikacji kultur narodowych można zaliczyć model GLOBE (Herrera i in., 2011) oraz model Hofstedego (Peterson, 2007). Pierwszy z nich został opracowany w USA, a drugi w Holandii, co należy podkreślić ze względu na odmienności kulturowe obydwu przestrzeni badawczych.

Projekt badawczy GLOBE (Global Leadership and Organizational Behavior Effectiveness) został zainspirowany przez House'a w 1991 roku (House i in., 2004, s. 14). Zaproponował on identyfikację wartości i przekonań liderów w różnych społeczeństwach oraz kulturach narodowych. Do roku 2004 na potrzeby analizy zebrano dane dotyczące 62 krajów GLOBE (House i in., 2004, s. XV). W roku 2020 na liście badanych społeczeństw znalazło się 167 krajów (Globe Project, 2004). Z projektem GLOBE związani są także polscy badacze (m.in. Mączyński i Sułkowski, 2017; Jałocha i Zawadzki, 2018, s. 123–129). Model GLOBE znajduje zastosowanie w obszarze zarządzania różnorodnością kulturową pracowników (Herrera i in., 2011). Badania Herrery i in. (2011) wykazały, że kolektywizm jest silnie skorelowany z pozytywną percepcją działań na rzecz zarządzania różnorodnością w miejscu pracy (rekrutacja, szkolenia z różnorodności), a przywództwo zorientowane na ludzi jest predyktorem preferencji dla kultury kolektywnej. Tak więc promowanie kultury kolektywistycznej może prowadzić do pozytywnej percepcji praktyk na rzecz różnorodności zasobów ludzkich. Oznacza to związek wymiarów normatywnych, takich jak normy i wartości kulturowe, z efektami zarządzania pracownikami.

Kolejnym popularnym modelem badania kultury jest model Hofstedego. Przeprowadzone przez autora w latach 70. XX wieku w koncernie IBM analizy doprowadziły do opracowania koncepcji kultury opierającej się na czterech wymiarach: dystans władzy, kolektywizm–indywidualizm, męskość–kobiecość, unikanie niepewności. W latach 90. po przeprowadzeniu kolejnych badań dodano kolejny wymiar, tj. orientację długo- lub krótkookresową w związku z dynamicznym rozwojem krajów Dalekiego Wschodu (Hofstede, 1991; 2011; Minkov i Kaasa, 2021). Chociaż model był wielokrotnie poddawany krytyce, to ze względu na swoją niezaprzeczalną użyteczność i praktyczny charakter nadal jest popularny wśród badaczy

i praktyków (Vollero i in., 2020; Gadomska-Lila i Moskalenko, 2019; Szymura-Tyc i Kucia, 2016).

Ograniczenia związane z modelem Hofstedego, a przede wszystkim te dotyczące jego wykorzystywania do badania kultury narodowej, zostały opisane przez Petersona (2007). Wskazuje, że jeśli przyjmiemy założenie, iż każda osoba jest w jakiś sposób „wyjątkowa", pojawia się pytanie, czy założenia modelu dotyczące badania kultury społeczeństwa są słuszne. Także sam Hofstede uświadamiał sobie słabości dotyczące przyjętych założeń. Zgadzał się, że niezbędne są dalsze badania, przede wszystkim dotyczące związków między wartościami jednostki i dominującymi w społeczeństwie (Hofstede, 1995). Uważa się, że konieczne jest rozwiązanie kilku problemów metodologicznych. Przede wszystkim należy zwrócić uwagę na takie aspekty (Peterson 2007):

1. Konieczne jest poznanie i wyjaśnienie relacji między indywidualnymi wartościami i wartościami dominującymi w badanych kulturach.
2. W badaniach kultury narodowej należy zadbać o właściwą reprezentatywność próby.
3. Istnieje potrzeba identyfikowania zmiennych alternatywnych dla wartości. Pomocne mogą być w tym zakresie osiągnięcia teorii dystansu instytucjonalnego (Kostova i Roth, 2002) czy budowanie wymiarów kultury w oparciu o teorię poznania (np. Nisbett i in., 2001). R. Nisbett wskazuje, iż mieszkańcy Azji Wschodniej mają holistyczne spojrzenie i rzadziej niż mieszkańcy Zachodu posługują się formalnymi kategoriami i logiką formalną. Te dwa typy procesów poznawczych są osadzone w różnych systemach metafizycznych i ukrytych założeniach epistemologicznych. Autorzy spekulują, że genezę tych różnic można prześledzić w wyraźnie odmiennych systemach społecznych. Należy poszukiwać dodatkowych informacji na temat wartości kulturowych i wyjaśniać wyniki dzięki wykorzystaniu jakościowych badań etnograficznych.
4. Potrzebne jest nowe spojrzenie na granice kulturowe, wewnątrz narodów i między grupami etnicznymi.
5. Z uwagi na rosnącą migrację trzeba zwrócić większą uwagę na dynamikę międzykulturową. Ważne są tu interakcje zarówno na poziomie jednostek należących do jednej kultury, jak i z jednostkami wywodzącymi się ze społeczeństw reprezentujących odmienne kultury.

6. Mając na uwadze dotychczasowy dorobek badawczy, uznać trzeba, że konieczne jest wzmocnienie reprezentacji dotychczas słabo zbadanych kultur.

Na zakończenie warto dodać, że modele Hofstedego i GLOBE są w wielu wymiarach podobne. Na przykład Sochor (2020) dokonał porównania dorobku badawczego bazującego na ich wykorzystaniu i ostatecznie uznał, że ten związany z modelem Hofstedego wiele wniósł do rozwoju naukowego. Pomimo głosów krytyki uznać należy, iż związane z tym modelem badania są wartościowe. Wiele wniósł do zarządzania międzynarodowego i zarządzania zasobami ludzkimi. Oczywiście należy podejmować wysiłki na rzecz ograniczenia jego słabości metodologicznych.

Wymiary modelu nie do końca opisują fenomen kultury narodowej, jednak trzeba mieć na uwadze złożoną naturę badań kulturowych i problemy badawcze, jakie napotyka się w naukach społecznych. Mimo że trzeba podjąć pewien wysiłek badawczy, aby dokonać właściwej interpretacji wyników, pragmatyczne oczekiwania menedżerów przemawiają za stosowaniem modelu. Należy to robić, zachowując ostrożność i pamiętając o wcześniej wspominanych ograniczeniach. Ich zrozumienie, poznanie ontologicznych i epistemologicznych założeń oraz zaakceptowanie potrzeb związanych z uogólnieniami w naukach społecznych pozwala na twierdzenie, że rozsądne wykorzystanie modelu w badaniach może dawać satysfakcjonujące rezultaty dla badaczy i menedżerów.

Na zakończenie rozważań dotyczących użyteczności modeli kultury narodowej trzeba zauważyć, że ruchy migracyjne i mieszanie się kultur zmuszają do bardziej krytycznego spojrzenia.

Różnorodność wiekowa a kontekst kultury narodowej

Wiek i związana z nim kategoria starości należą do tych pojęć tożsamości jednostkowej, które mogą być różnie postrzegane w zależności od miejsca, kultury narodowej czy grupy etnicznej (Kornadt i in., 2019; Li i in., 2011). Li i in. (2011) zbadali związki różnorodności wiekowej pracowników międzynarodowych firm ubezpieczeniowych z kulturą narodową. Badanie wykazało istotny i pozytywny wpływ zróżnicowania wiekowego pracowników na wyniki firm ubezpieczeniowych, który był moderowany przez kulturę narodową. Jednakże związek między zróżnicowaniem wiekowym a rentownością występował tylko w firmach działających w społeczeństwach zachodnich, ale nie w firmach funkcjonujących w Azji Wschodniej (Li i in., 2011). Natomiast badania Talavera i in.

(2018) przeprowadzone w Chinach wykazały negatywny związek między zróżnicowaniem wiekowym członków zarządów a rentownością banków mierzoną stopą zwrotu z aktywów (ROA) i zwrotem z kapitału własnego (ROE). W badaniu jako zmienną niezależną przyjęto generację (generacja Mao – urodzeni w latach 1931–1958 oraz generacja Denga – urodzeni w latach 1959–1990). Twierdzono, że odmienność poglądów przedstawicieli badanych generacji była powodem konfliktów i negatywnie wpływała na efekty decyzji i rentowność banków. Uznano, że koszty zróżnicowania wiekowego przewyższają korzyści dla chińskich banków. Natomiast badania przeprowadzone w prywatnych bankach w Indiach wykazały istnienie umiarkowanie pozytywnego związku między zróżnicowaniem wiekowym pracowników a indywidualnymi wynikami, chociaż nie odniesiono się do wyników banku jako organizacji (Kumar i Singh, 2017).

Różnorodność językowa. Kultura inkluzywności językowej

Język jest kluczem do zrozumienia świata i niewątpliwie jednym z ważniejszych wytworów kultury, co dotyczy także kultury narodowej i organizacyjnej. Brak znajomości języka charakterystycznego dla danej kultury może stanowić istotną barierę w zarządzaniu różnorodnością i tworzeniu inkluzywnych miejsc pracy. W przypadku wielokulturowych organizacji polityka zarządzania językiem komunikacji pracowników jest kluczowa dla efektów ich różnorodności kulturowej. Problem języka był już wcześniej sygnalizowany w badaniach prowadzonych przez M. Loosemore i in. (2012).

Język jest jednym z podstawowych elementów budujących tożsamość jednostki. W większości międzynarodowych korporacji językiem służbowej komunikacji jest angielski. Jednak polityka „jednego języka" może ograniczać kreatywność, używanie przez pracowników wyłącznie jednego języka kształtuje monokulturę biznesową i unifikuje niebezpiecznie sposób myślenia. D. Gramling (2016) wskazuje na negatywne konsekwencje jednojęzyczności. Zaleca równoważenie potrzeb dywergencji i konwergencji językowej. Jednojęzyczność może być postrzegana w kryteriach siły społecznej i politycznej. Kontekst polityczny, ekonomiczny i społeczno-kulturowy wpływa na ideologię uzasadniającą wybór języka urzędowego w danym kraju i w biznesie. Na przykład w Szwajcarii występuje wielojęzyczność, bowiem stosuje się tu cztery języki urzędowe. Yanaprasart (2016) w oparciu o badania wskazuje, że szwajcarski wielojęzyczny model językowy jest korzystny, ponieważ daje szerokie spojrzenie na problemy

zróżnicowanych obywateli. Wielojęzyczność jest uznawana za atut tego kraju, mimo wysokiego kosztu zarządzania nią (Yanaprasart, 2016).

Język komunikacji jest ważnym narzędziem w procesach włączenia/wykluczenia kulturowego pracowników oraz ma wpływ na relacje władzy między nimi (np. Marra i Angouri, 2011; Feely i Harzing, 2003). Warto zwrócić uwagę na konsekwencje przekładu tekstu w odniesieniu do danego kontekstu kulturowego. J. Park (2020) wskazuje na problemy etnolingwistyczne wynikające z kulturowo obciążonych praktyk językowych. Badacz na podstawie analizy raportów oceny pracy koreańskich menedżerów w korporacjach na terenie Singapuru uchwycił rolę polityki tłumaczeń i jej wpływ na ideologiczny charakter ocen kulturowych. Na przykład specyfika komunikacji koreańskich menedżerów przejawiająca się tendencją do przemilczenia własnych opinii, szczególnie przeciwko przełożonym, była negatywnie oceniana przez pozostałych menedżerów i współpracowników, mimo że w badanych korporacjach formalnie wdrożono zalecenia dotyczące kształtowania inkluzywnej organizacji i zachęcano do „bycia sobą".

Język jest także ważnym narzędziem kształtowania polityki imigracyjnej. W niektórych krajach kładzie się nacisk na konieczność doskonalenia języka przez migrantów. Przykładem może być niemiecka polityka językowa w kontekście przepisów imigracyjnych. W Republice Federalnej Niemiec wniosek o przyznanie obywatelstwa może być pozytywnie rozpatrzony, gdy aplikant wykaże się znajomością języka niemieckiego na poziomie co najmniej B1. Znaczy to również, że termin „obywatelstwo", oprócz tradycyjnego prawa krwi lub prawa terytorialnego, nabiera nowego znaczenia i łączy się z udokumentowaniem kompetencji językowych. Jest to podejście do obywatelstwa oparte na jednojęzyczności. Język staje się ważnym narzędziem symbolicznej lojalności i spójności społecznej w sytuacji, gdy mieszkańcy kraju są coraz bardziej zróżnicowani pod względem etniczności i rasy.

Różnorodność klientów i różnorodność kulturowa pracowników

Zmiany demograficzne i coraz większe zróżnicowanie mieszkańców przyczyniają się do tego, że na rynkach pojawiają się klienci, których potrzeby są bodźcem do zwiększania różnorodności kulturowej pracowników. W Niemczech w wyniku starzenia się społeczeństwa wzrósł popyt na usługi medyczne i jednocześnie pojawiły się problemy kadrowe w opiece zdrowotnej. Aby poprawić sytuację, zaczęto zatrudniać medyków

z zagranicy, a niemieckich pacjentów coraz częściej obsługiwali lekarze--obcokrajowcy. R. Bouncken i in. (2018) zbadali wpływ wzrostu różnorodności pracowników w usługach medycznych na ocenę jakości świadczonych usług w Niemczech. Trzeba dodać, że usługi w opiece zdrowotnej mają swoją specyfikę, wymagają bowiem wielu interakcji społecznych, pracowników, pacjentów i innych specjalistów. W organizacjach zaczęły pojawiać się konflikty między pracownikami na tle kulturowym. Badacze zauważyli także, że rosnąca różnorodność pracowników ma pośredni negatywny wpływ na ich satysfakcję oraz negatywny na efektywność usług. Jednocześnie kadra zarządzająca szpitalami wydaje się nie dostrzegać problemów ani też nie wspiera działań na rzecz zarządzania tym zjawiskiem. Można to podsumować tak, że menedżerowie nie są przygotowani na rosnącą różnorodność pracowników.

Zbliżone wnioski wynikają z analiz A. Kokovikhina i in. (2017). Zauważono, że czynnikiem stojącym za zatrudnianiem obcokrajowców w Federacji Rosyjskiej i przedstawicieli mniejszości narodowych w Czechach jest rosnący popyt mniejszości narodowych na określone produkty i usługi. W rezultacie w organizacjach coraz większe jest zróżnicowanie kulturowe pracowników, ale jednocześnie brakuje menedżerów i specjalistów posiadających kompetencje do zarządzania posiadanymi zasobami ludzkimi. Jednakże w tym przypadku, inaczej niż w niemieckich organizacjach, badani menedżerowie są świadomi potrzeby pogłębienia wiedzy w tym zakresie (Kokovikhin i in., 2017).

Imigranci na rynku pracy i akulturacja

Przyspieszająca globalizacja oraz obserwowany w wielu krajach rosnący niedobór wysoko wykwalifikowanej siły roboczej oznacza, że gospodarki są w coraz większym stopniu zależne od międzynarodowych mobilnych profesjonalistów, jak również od imigrantów gotowych na wykonywanie prac, na które jest zapotrzebowanie. W wielu krajach imigranci są wsparciem dla rynku pracy i dla funkcjonowania przedsiębiorstw. Tak jest także w przypadku Polski. Jednak obserwowane w ostatnich dekadach silne ruchy migracyjne mają swoje dobre i słabsze strony.

W roku 2020 międzynarodowi imigranci stanowili 3,6% światowej populacji[1] (Department of Economic and Social Affairs UN, 2020) i jest to bardzo zróżnicowana grupa. Pod względem doświadczenia i kompetencji

[1] Przyjęto, że termin imigranci dotyczy jednostek mieszkających poza swoim krajem pochodzenia (Department of Economic and Social Affairs UN, 2020).

można wyróżnić imigrację „wykwalifikowaną" i „niewykwalifikowaną" (Boucher, 2020). W grupie imigrantów o wysokich kompetencjach można wyróżnić ekspatriantów wysyłanych za granicę przez organizacje, „ekspatriantów z własnej inicjatywy" (*SIE self-initiation expatriation*) oraz wykwalifikowanych imigrantów (*SM skilled Migrants*) (Groutsis i in., 2014; s. 26; Przytuła i Strzelec, 2019, s. 264). W grupie imigrantów dostrzega się kompetencje umożliwiające prowadzenie działalności przedsiębiorczej (Glinka, 2018; Dabić i in., 2020), talenty (Crowley-Henry i Al Ariss, 2018) oraz znaczenie inteligencji kulturowej (Earley i Ang, 2003). Podkreśla się, że siła wpływu kultury na efekty pracy zróżnicowanych kulturowo zespołów różni się w zależności od charakteru pracy. Dostrzega się znaczenie różnorodności kulturowej w zarządzaniu talentami (Scholz, 2012). Także w Polsce coraz częściej zatrudnia się obcokrajowców w różnych branżach, w tym w branży IT (Voznyuk, 2020), oraz wskazuje się potrzebę podejmowania działań na rzecz współpracy ludzi reprezentujących różne grupy etniczne i narodowe (Andrejuk, 2020).

Projektując procesy akulturacji, można wykorzystać założenia teorii tożsamości kulturowej (Groutsis i in., 2014; Samnani i in., 2012). Migranci, wchodząc w nowe środowisko, mogą odczuwać wewnętrzny konflikt i dyskomfort wynikający z różnic kulturowych (Ting-Toomey i in., 2000). W tym przypadku można zastosować teorię dysonansu poznawczego (Festinger, 1957). To, jak imigranci radzą sobie z dysonansem, przekłada się na poziom ich dobrostanu psychicznego, a skutkuje asymilacją kulturową lub zamknięciem się na nową kulturę.

Strategie akulturacji nie zawsze kończą się sukcesem, co wynika z tego, że jest to proces psychologiczny i wielowymiarowy (Przytuła i Matusz, 2020). Pełne przyjęcie lub odrzucenie wartości kulturowych nowego miejsca nie zawsze jest autentyczne. Z obawy przed utratą pracy czy pod wpływem presji społecznej niektórzy imigranci nie chcą okazywać prawdziwych postaw (Samnani i in., 2012). Nie bez znaczenia jest także postawa rdzennych mieszkańców danego kraju wobec imigrantów (Goedert i in., 2019). Na przykład większość respondentów w Holandii twierdzi, że imigranci są mile widziani w ich kraju – pod warunkiem, że osiedlają się daleko od nich (Magala, 2020). Rządy niektórych państw, aby uniknąć konfliktów na etapie planowania polityki akulturacji, coraz częściej koncentrują się na imigrantach posiadających odpowiednie kwalifikacje. Działania tego rodzaju mają na celu nie tylko wypełnienie istniejących luk na rynku pracy, wynikają też z politycznych preferencji dla wybranych grup imigrantów.

Pedagogika wrażliwa na różnorodność kulturową i edukacja międzykulturowa w krajach o wysokiej migracji

Rosnący udział imigrantów w rynkach pracy wymusza szersze spojrzenie na problemy akulturacji. Niektórzy z nich osiedlają się ze swoimi rodzinami na dłużej, a często na zawsze, dlatego akulturacja powinna się zaczynać już na poziomie edukacji szkolnej. Niestety w wielu krajach o wysokiej imigracji dostrzega się problemy związane z przygotowaniem placówek edukacyjnych do nowej sytuacji (Gómez-Hurtado i in., 2018; Carrasco Macias i Coronel Llamas, 2017; González-Falcón i in., 2016; Hue i Kennedy, 2012; Garcia i Lopez, 2005). Brak odpowiedniego podejścia do integracji dzieci imigrantów z lokalną społecznością prowadzi do ich realnego wykluczenia z rozwoju, co ostatecznie skutkuje powstawaniem gett edukacyjnych (Johnson, 2014).

Krajem, w którym postrzega się zarządzanie zróżnicowaniem kulturowym mieszkańców i uczniów jako wyzwanie, jest Hiszpania. W 2020 roku imigranci stanowili tu 15,23% populacji, przy czym 10,57% z nich urodziło się w krajach pozaeuropejskich (Forte, 2020). I. Gomez-Hurtado i in. (2018) przeprowadzili badania wśród dyrektorów szkół w Andaluzji, która jest regionem z wysoką imigracją, i zauważyli, że dyrektorzy prezentują negatywne postawy wobec różnorodności kulturowej uczniów. Jest ona postrzegana przez nich jako źródło problemów. Dyrektorzy nie przejawiają inicjatywy w tym obszarze i stosują zbiurokratyzowane zarządzanie, podejmując wyłącznie działania wymagane przez przepisy prawne. Zarządzający szkołami w żaden sposób nie motywują nauczycieli i uczniów do aktywności integrujących społeczność szkolną. I. Gomez-Hurtado i in. (2018) wskazali, że jedynym skutecznym środkiem zapobiegania dalszemu pogłębieniu się problemu izolacji kulturowej uczniów jest wdrożenie w szkołach przywództwa edukacyjnego nastawionego na budowanie inkluzywnego klimatu i sieci współpracy. Podobnie postulują Carrasco Macias i Coronel Llamas (2017), wskazując, że zarządzanie różnorodnością kulturową uczniów stało się zauważalnym problemem. Kwestiami adaptacji kulturowej w szkole powinni się zająć pedagodzy i nauczyciele, którzy będą dysponować skutecznymi narzędziami do rozwijania u dzieci kompetencji międzykulturowych.

I. González-Falcón i in. (2016) dostrzegają poważny problem w obszarze edukacji międzykulturowej w innym regionie Hiszpanii, tj. Huelvie. To rolnicza prowincja słynąca z produkcji owoców, przy której zatrudniane są tysiące legalnych i nielegalnych pracowników sezonowych. Jest

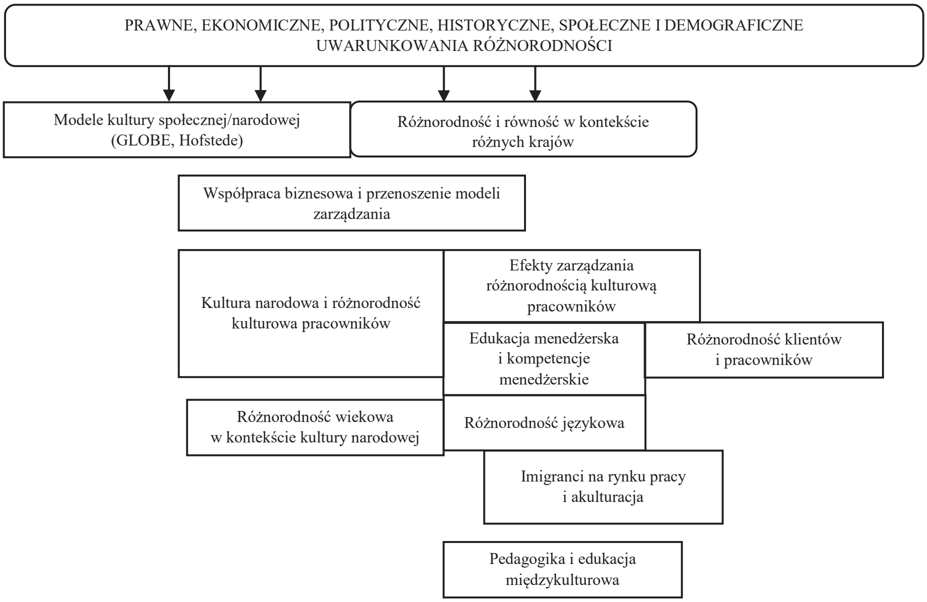
uznawana za krainę współczesnego niewolnictwa na terenie UE (Villadóniga, 2020). Warunki, w jakich żyją i pracują imigranci, w dużej mierze kobiety, należą do najgorszych w Hiszpanii, a także w Europie, bowiem urągają wszelkim normom cywilizacyjnym. I. González-Falcón wraz z zespołem (González-Falcón i in., 2016) przeanalizowała funkcjonowanie placówek edukacyjnych i jednostek poradnictwa edukacyjnego w obszarze różnorodności kulturowej. Wyniki wskazują, że doradcy starają się pomagać szkołom, ale z ich perspektywy jest to bardzo trudne zadanie. Placówki traktują problem akulturacji jako nieistotny i leżący poza misją edukacji. Można nawet wyciągnąć wniosek, że w Hiszpanii spotyka się negatywne postawy podmiotów edukacyjnych do różnorodności kulturowej i związanej z tym potrzeby akulturacji uczniów. Taką sytuację należy uznać za niepokojącą i wymagającą podjęcia bardziej odpowiedzialnych decyzji na szczeblu centralnym (González-Falcón i in., 2016). Bez jasnej polityki rządzących dotyczącej propozycji rozwiązania tego problemu, w kraju będą powiększać się istniejące podziały społeczne.

Podobne wnioski wynikają także z badań przeprowadzonych w hiszpańskich uniwersytetach (Garcia i Lopez, 2005). O. Garcia i R. Lopez (2005) dostrzegają potrzebę wdrożenia szkoleń z zarządzania różnorodnością zarówno dla studentów, jak i wykładowców. Jednakże najważniejsze jest jasne określenie centralnej polityki edukacyjnej w zakresie podejścia do różnorodności i do imigrantów. Za istotną i konieczną do natychmiastowego podjęcia uznano czytelną politykę spójności społecznej i zapobieganie segregacji ze względu na pochodzenie etniczne, kraj pochodzenia czy rasę. Badaczki wykazały także zasadność propagowania pozytywnego nastawienia do różnorodności i integracji oraz komunikowania o korzyściach z wykorzystywania międzykulturowych innowacyjnych projektów edukacyjnych (Garcia i Lopez, 2005).

Zupełnie inne są wyniki badań dotyczących kulturowej różnorodności uczniów w szkołach w Hongkongu (Hue i Kennedy, 2012). Zauważono, że nauczyciele chętnie się angażują w procesy kulturowej integracji oraz zapoznają się z kulturą uczniów reprezentujących mniejszości etniczne. Otwierają się na doświadczenia swoich podopiecznych i starają się zaspokajać ich różnorodne potrzeby edukacyjne. Nauczyciele w Hongkongu wykazują się dużą aktywnością, cechują wrażliwością kulturową, inicjują działania wzmacniające więzi między szkołą a rodzinami uczniów (Hue i Kennedy, 2012). Na poziomie centralnym, inaczej niż w przypadku Hiszpanii, wdrażana jest spójna polityka różnorodności kulturowej

mieszkańców oraz komunikuje się o wynikających z niej korzyściach (Molho, 2020). W wyniku wyraźnych ruchów migracyjnych także w Polsce coraz częściej podejmowany jest problem badawczy dotyczący znaczenia edukacji międzykulturowej zarówno w szkołach, jak i na uczelniach wyższych (Kruk, 2020; Jeznach i Piekarska, 2018; Stepaniuk, 2017; Górska i Korczak, 2014).

W oparciu o analizę poruszanych w poszczególnych obszarach zagadnień można zauważyć, że wyznaczenie ostrych granic między nimi byłoby trudne. Dyskutowane w ich zakresie problemy są powiązane. Wszystkie jednak mają podobne uwarunkowania związane z szeroko rozumianym otoczeniem organizacji (rys. 4.2).



Rys. 4.2. Obszary badawcze dotyczące kulturowego zróżnicowania pracowników

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Po identyfikacji głównych obszarów badawczych dotyczących różnorodności kulturowej pracowników w dalszej części opracowania scharakteryzowane zostaną szerzej podejścia i wyzwania badawcze związane z rozwojem koncepcji zarządzania różnorodnością, ze szczególnym uwzględnieniem badań komparatywnych.

4.3. Badania komparatywne równości i różnorodności

Różnorodność kulturowa jest kategorią wielopłaszczyznową, odnosi się do takich kategorii jak narodowość, rasa czy pochodzenie etniczne. Rozwój tej koncepcji pozostaje pod dynamicznym wpływem czynników prawnych, ekonomicznych, historycznych, politycznych, społeczno-demograficznych. Zasadna jest więc analiza zjawisk związanych z różnorodnością wykraczającą poza poziom kraju. Współczesna sytuacja światowa prowokuje do rozwijania i testowania koncepcji różnorodności i równości w różnych państwach z uwzględnieniem jej heterogenicznych determinantów. Ponadto charakter, jak i siła oddziaływania wyżej wspomnianych czynników jest różna w poszczególnych krajach, dlatego czasami nie można dokonywać między nimi bezpośrednich porównań funkcjonowania koncepcji różnorodności.

Dużym zainteresowaniem cieszą się badania komparatywne dotyczące różnorodności, mające zazwyczaj charakter jakościowy. Dzięki temu możliwe jest uwzględnianie wielorakich uwarunkowań różnorodności (Özbilgin i Chanlat, 2017; Georgiadou i in., 2019; Klarsfeld i in., 2016). Niektórzy badacze, jak np. E. Ng i in. (2020) pozostają zwolennikami pozytywizmu i stosują metody ilościowe. Część uczonych wykorzystuje podejście mieszane, sięgając po kilka metod jednocześnie (Bacouël-Jentjens i Christiansen, 2016; Metz i in., 2016).

W każdych badaniach istotną kwestią są możliwości dostępu do danych. Część badaczy tej koncepcji preferuje użycie danych pierwotnych. Posługiwanie się nimi wiąże się z większym wysiłkiem badawczym, ale umożliwia osiągnięcie głębszych i ciekawszych wniosków. W międzynarodowych badaniach komparatywnych istnieją także możliwości wykorzystywania danych wtórnych. Warto zwrócić uwagę na wskaźniki publikowane przez agencje rządowe i organizacje międzynarodowe. Indykatory tego typu mogą dawać nieco uproszczony obraz sytuacji w zakresie równości i różnorodności w badanych krajach, jednak pomimo tego są uznawane za ważne źródło informacji.

W oparciu o przegląd literatury dotyczący badań różnorodności i równości można zauważyć, że część analiz komparatywnych koncentruje się wyłącznie na wybranych aspektach lub tylko na ich uwarunkowaniach. Na przykład porównuje się działanie regulacji prawnych w tym zakresie w kilku krajach. Niektóre porównania dotyczą efektywności działań

i oceny postępów w zakresie równego traktowania na podstawie wybranych wskaźników pozwalających ocenić sytuację pracowników w poszczególnych państwach.

Korzystanie z takich samych narzędzi badawczych w stosunku do różnych krajów nie zawsze jest możliwe, ponieważ niektóre państwa stosują własne mierniki oceny. Na przykład w Indiach zbiera się dane dotyczące kwot dla kast w obszarze edukacji i szans na rynku pracy (Bagde i in., 2016). Z kolei w Kanadzie czy USA ocenie podlega stopień realizacji celów na rzecz różnorodności i postępy w zakresie równości pracowników (M. Ghosh, 2018; Bagde i in., 2016). Pomimo zainteresowania badawczego i dyskusji publicznej na ten temat w wielu krajach nadal trudna jest sytuacja grup historycznie marginalizowanych. Przede wszystkim dotyczy to kobiet, dzieci, mniejszości rasowych, etnicznych oraz osób niepełnosprawnych (Derous i in., 2017; Villanueva-Flores i in., 2017; Olszak-Winiarska, 2018).

W grupie badań porównawczych w obszarze różnorodności i równości można wyróżnić badania międzykulturowe, międzynarodowe, między kilkoma krajami/narodami, wielonarodowe.

Badania międzykulturowe podejmowane są najczęściej w obszarze zarządzania międzynarodowego, ale mogą także dotyczyć oceny zróżnicowania etnicznego kraju. Natomiast badania międzynarodowe koncentrują się na studiowaniu różnic między dwoma albo więcej narodami. Kolejnym obszarem jest porównywanie danych dotyczących konkretnych problemów społecznych z dwóch lub więcej krajów (Kostova, 1997). Takie badania nie ograniczają się wyłącznie do kultury kraju, ale mogą obejmować ekonomię, historię, politykę czy inne pokrewne dziedziny. Z kolei badania wielonarodowe obejmują jednocześnie kilka krajów. Przykładem mogą być prace J. Cogina (2012), których celem była identyfikacja różnic wartości w różnych grupach pokoleniowych w pięciu krajach.

Badania komparatywne w obszarze różnorodności kulturowej i równości mogą służyć realizacji następujących celów:

- rozwojowi konstruktów i testowaniu teorii,
- identyfikacji najlepszych praktyk,
- tworzeniu wskaźników,
- stworzeniu typologii i identyfikacji zachodzących trendów.

4.3.1. Rozwijanie konstruktu i testowanie teorii

Prowadząc badania w różnych kontekstach krajowych, można skorzystać z założeń teorii konstruktu społecznego Kelly'ego (2017). Konstrukt ten jest rozumiany jako sposób postrzegania, konstruowania lub interpretowania zdarzeń (Kelly, 2017). W tym przypadku mamy do czynienia z testowaniem konstruktów społecznych w kontekście różnych krajów. Wobec tego pojawia się pytanie dotyczące możliwości zastosowania pozytywistycznej teorii poznania nastawionej na poszukiwanie uniwersalnej wiedzy.

Rozwój koncepcji różnorodności pracowników kojarzy się ze Stanami Zjednoczonymi i północnoamerykańskim racjonalnym podejściem do różnorodności w biznesie. W europejskim podejściu większy nacisk kładzie się na społeczną odpowiedzialność biznesu niż na korzyści finansowe. Można także zauważyć, że w przestrzeni krajów europejskich występują różnice w ujęciu tej koncepcji, na przykład między Wielką Brytanią, Francją i Niemcami (Tatli i in., 2012). Wynika to z faktu, że postrzeganie różnorodności, jak i zarządzanie nią jest uwarunkowane kontekstowo w powyższych przykładach geograficznych.

Godnym uwagi *exemplum* konstruktu społecznego jest „multikulturalizm", często kojarzony z modelem społecznym i polityką imigracyjną promowaną przez A. Merkel. Jak wiadomo, zaproponowana polityka ostatecznie się nie sprawdziła, a nawet przyczyniła się do wygenerowania negatywnych postaw wobec emigrantów (Fischer i Mohrman, 2021). Z badań multikulturalizmu przeprowadzonych w Kanadzie, Europie, na Mauritiusie, w Korei Południowej oraz Australii (Ng i Bloemraad, 2015; Ng i Metz, 2015) wynika, że w tych krajach dostrzega się zarówno mocne, jak i słabe strony wielokulturowości. Polityka multikulturalizmu może promować tolerancję kulturową, ale może też zwiększać izolację i konflikty między grupami etnicznymi czy religijnymi. Wielokulturowość może być również postrzegana jako zagrożenie dla dominujących tożsamości narodowych. W niektórych krajach europejskich taka polityka doprowadziła do wzmocnienia ruchów nacjonalistycznych. W oparciu o badania imigracji w 20 krajach europejskich A. Igarashi (2019) wskazuje, że polityka wielokulturowości może zarówno zwiększać, jak i zmniejszać przepaść między tubylcami i imigrantami. Badania porównawcze Meera i in. (2015) prowadzone równolegle w parach krajów: Wielka Brytania i Holandia (kraje niepopierające multikulturalizmu) oraz Niemcy i Dania (propagowanie

polityki asymilacji) dowodzą, że polityka multikulturalizmu prowadzi do oporu społecznego wobec imigrantów. Ponadto antyimigracyjne postawy są silniejsze w krajach o słabszej polityce multikulturalizmu. Tak więc postrzeganie konstruktu, jakim jest multikulturalizm, w badanych krajach jest niejednakowe (Meer i in., 2015). Świadomość postrzegania konstruktu społecznego jest istotna dla testowania hipotez dotyczących zjawisk społecznych, dla wsparcia lub odrzucenia popularnych i niezgodnych ze stanem rzeczywistym poglądów dotyczących jednostek reprezentujących różne kultury.

4.3.2. Identyfikacja najlepszych praktyk

Badania komparatywne mogą służyć do identyfikacji najlepszych praktyk w obszarze różnorodności i równości. Mogą one koncentrować się na skuteczności w wykorzystywaniu regulacji prawnych. Na przykład można śledzić najlepsze praktyki zapewniające równe traktowanie pracowników w organizacjach działających w różnych krajach. Interesujące jest także analizowanie działań opartych na wykorzystywaniu przepisów dotyczących integracji imigrantów. Przykładem może być badanie przeprowadzone przez I. Metz i in. (2016) dotyczące skuteczności polityki asymilacji kulturowej w pięciu krajach o dużym udziale imigrantów: Australii, Kanadzie, Wielkiej Brytanii, Stanach Zjednoczonych i Afryce Południowej. Badaczka wnioskuje, że praktyki integracji są skuteczne w Australii i Kanadzie, ponieważ są podparte oficjalną polityką multikulturalizmu. W obu krajach dostrzega się pozytywną rolę imigrantów w budowaniu narodowej strategii kraju i przywiązuje się wagę do ich integracji ze społeczeństwem. Natomiast praktyki stosowane w Wielkiej Brytanii i Stanach Zjednoczonych nie są tak skuteczne, ponieważ zasadniczo opierają się stosowaniu antydyskryminacyjnego prawa oraz wdrażaniu działań afirmacyjnych. Nie ma natomiast centralnej polityki multikulturalizmu.

L. Susaeta wraz z zespołem (Susaeta i in., 2016) usiłowała odnaleźć związki między dyskryminacją młodych pracowników na rynku pracy a bezrobociem w krajach hiszpańskojęzycznych, tj. w Meksyku, Kolumbii i Hiszpanii. Ponieważ we wskazanych krajach odnotowuje się wysoką stopę bezrobocia, badacze poszukiwali praktyk, które mogłyby rozwiązać ten problem. Meksyk, Kolumbia i Hiszpania mają duży udział młodych mieszkańców w krajowej populacji bezrobotnych. Kraje te stoją przed wyzwaniem aktywizacji tych ludzi w sytuacji, kiedy istotną przeszkodą jest

dyskryminacja na rynkach pracy ze względu na wiek. L. Susaeta i in. (2016) doszli do wniosku, że wyższe wykształcenie nie zawsze pomaga w rozwiązywaniu problemu bezrobocia. Posiadanie go było ważnym czynnikiem zatrudnienia tylko w Hiszpanii. W przypadku Kolumbii i Meksyku większe znaczenie mają czynniki socjoekonomiczne związane z pochodzeniem. Taka sytuacja może wynikać z tego, że w krajach rozwijających się system edukacji nie jest dopasowany do potrzeb rynku (Susaeta i in., 2016).

4.3.3. Wskaźniki i organizowanie wiedzy na temat różnorodności na poziomie międzynarodowym

Badania porównawcze między krajami mogą służyć tworzeniu wskaźników oceny natężenia zjawisk w obszarze różnorodności i równości w różnych krajach. Można je wykorzystywać do porządkowania i organizowania wiedzy w tym obszarze. Na przykład wskaźnik MIPEX (Migrant Integration Policy Index, 2020) pozwala porównać działania na rzecz integracji migrantów w krajach OECD. Do ciekawych wskaźników można zaliczyć także opracowany przez Unit Economist Intelligence oraz Gender Economic Opportunity Index wskaźnik gotowości do globalnej różnorodności (SHRM, 2020; The Female Opportunity Index 2021, 2021). Ciekawe jest to, że do obliczenia wskaźnika równości płci w UE wykorzystuje zarówno dane ilościowe, jak i jakościowe. Oba wskaźniki oparte są na danych demograficznych, ale także na uzyskanych z analizy polityk krajowych, co oznacza, że w pewnym stopniu uchwycona jest złożoność narracji jakościowych.

Innym wzbudzającym zainteresowanie wskaźnikiem jest opracowany w Kanadzie faktor MPI (Multiculturalism Policy Index, https://www.queensu.ca/mcp/). Jest narzędziem wykorzystywanym w ramach projektu badawczego monitorującego ewolucję polityki wielokulturowości w 21 krajach demokracji zachodniej. W projekcie zbierane są dane dotyczące grup imigrantów, historycznych mniejszości narodowych i ludów tubylczych.

Do tego zestawienia można dodać autorskie metody oceny funkcjonowania w praktyce koncepcji różnorodności i równego traktowania pracowników w krajach tworzone na potrzeby konkretnych badań. Na przykład A. Klarsfeld (2010) opracował wskaźniki, na podstawie których zbudował uporządkowany zbiór narodowych uregulowań i ich ograniczeń w 16 państwach. Innym przykładem są badania E. Ng i I. Bloemraad (2015), dzięki którym powstała typologia adaptacji i wdrożenia polityki multikulturalizmu w różnych krajach.

4.3.4. Identyfikacja wzorców i trendów

Badania komparatywne mogą być wykorzystywane do identyfikacji trendów i ich analizy. Jednym z zagadnień jest kwestia związku między wzrostem liczby kobiet w zarządach i radach nadzorczych a krajowym prawodawstwem dotyczącym kwot. T. Nelson i in. (2016) przeprowadzili badania związane z udziałem kobiet w zarządach spółek w 5 europejskich krajach: Francji, Holandii, Danii, Belgii i Włoszech. Na tej podstawie potwierdzono tezę o istnieniu tzw. masy krytycznej. Uczestnictwo w zarządzie trzech i więcej kobiet jest jednym z warunków skuteczności wdrażania przepisów dotyczących kwot. Oznacza to, że aby można było dostrzec pozytywne rezultaty takich regulacji – czyli skutecznie wdrożyć w organizacjach politykę pozytywnie nastawioną na różnorodność – potrzebne jest osiągnięcie masy krytycznej. Interesujące są także spostrzeżenia dotyczące udziału wybranych grup pracowników w strukturze demograficznej. A. Bryson i in. (2020) przeprowadzili badania dotyczące struktury demograficznej związków zawodowych w różnych krajach. Uznali, że struktura związków się zmienia, bowiem rośnie udział kobiet. Na przykład w Norwegii we wcześniejszych latach w strukturze związków dominowali mężczyźni, podczas gdy w czasie badania większość członków stanowiły kobiety. Zauważono także, że występuje zależność między zmianami w strukturze demograficznej a poziomem płac pracowników (Bryson i in., 2020).

Kolejnym aspektem, jaki należy brać pod uwagę w badaniach międzynarodowych o charakterze porównawczym, jest „badawcza" rola przypisana do danego kraju. W zależności od celu analiz można spotkać się z jednym z czterech podejść (Kohn, 1987, s. 717):

1) kraj może być obiektem badań;
2) kraj może być kontekstem badań;
3) kraj może być jednostką analizy w badaniu;
4) kraj może być jedną z wielu jednostek zaangażowanych w międzynarodowe badania.

W pierwszym przypadku badania prowadzone są w dwóch albo większej liczbie krajów. Celem jest porównanie wybranych aspektów różnorodności i równości. Na przykład badania mogą dotyczyć równego traktowania pracowników ze względu na płeć w kilku wybranych krajach (Hanson i in., 2018).

W drugim przypadku w badaniu różnorodności nacisk jest położony na kontekst danego kraju. Badacze koncentrują się przede wszystkim

na tym, jakie są społeczne mechanizmy oddziaływające na zarządzanie różnorodnością w danym państwie? W jaki sposób społeczne instytucje – przepisy prawa, związki zawodowe i organizacje biznesowe – mogą wymuszać zarządzanie różnorodnością w organizacjach? Celem może być identyfikacja możliwości zarządzania różnorodnością i przestrzeni między koniecznością uregulowań a dobrowolnością działań.

W trzecim typie badań każdy kraj traktuje się jak jednostkę analizy. Są klasyfikowane według tych samych mierników, jak dochód narodowy brutto, stopa bezrobocia, osiągnięcia edukacyjne, co ma służyć identyfikacji potencjalnych relacji w obszarze równości i różnorodności. Na przykład można analizować, czy działania Unii Europejskiej wobec społecznych partnerów przyczyniają się do zmniejszenia luki płacowej.

Ostatnim typem badań są analizy większego systemu krajów o charakterze transnarodowym.

Międzynarodowe badania komparatywne pełnią ważną funkcję w testowaniu i rozwoju koncepcji różnorodności. W inny sposób nie można sprawdzić, czy to, w co wierzymy, jest prawidłowością, czy też wytworem ograniczonego społeczno-strukturalnego spojrzenia uwarunkowanego historycznie, kulturowo lub polityczne. Badania porównawcze umożliwiają testowanie konstruktów społecznych w różnych kontekstach oraz pozwalają na weryfikację i interpretację stawianych wniosków. Pozwalają zrozumieć potencjalne odmienności w podejściu do różnorodności i równości między narodami czy grupami etnicznymi. W szczególności cenne są badania wielonarodowe. Jednakże wymagają one wiele czasu i wiążą się z wysokimi kosztami. W trakcie badań mogą pojawiać się trudności, przede wszystkim związane ze zbieraniem i interpretowaniem danych. Gdy w próbie są kraje o odmiennej od państw zachodnich kulturze, porównania stają się trudniejsze.

W wielu miejscach zarządzanie różnorodnością jest nie tylko samodzielnym obszarem badawczym, ale także problemem polityczno-biznesowym. W praktyce można spotkać się z różnymi podejściami do zarządzania różnorodnością w organizacjach. Dotyczy to szeroko rozumianej różnorodności kulturowej.

4.4. Podejścia do zarządzania różnorodnością kulturową w organizacji

Na przełomie lat 70. i 80. badacze traktowali różnorodność kulturową w kategoriach zachowań organizacyjnych pracowników w kontekście analizy zjawisk kulturowych (Pettigrew, 1979; Pacanowsky i O'Donnell-Trujillo, 1983). Dopiero T. Cox (1991) zaproponował, aby zarządzanie różnorodnością kulturową pracowników traktować jako strategię zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Od tego czasu ukształtowały się różne poglądy na temat roli kulturowego zróżnicowania pracowników organizacji.

Zróżnicowane kulturowe pracowników daje przewagę konkurencyjną organizacji

Zgodnie z tym poglądem kulturowo zróżnicowani pracownicy posiadają potencjał, który może dać przewagę konkurencyjną organizacji. Jest to podejście wypromowane przez T. Coxa (1991) oraz T. Coxa i S. Blake'a (1991). Zdaniem tych autorów można wypracować strategię biznesu, dzięki której da się odnieść korzyści, wykorzystując różnorodność kulturową pracowników. W szczególności może to być opłacalne w międzynarodowych i globalnych organizacjach. Zatrudnianie pracowników pochodzących z różnych kultur daje możliwości wykorzystywania alternatywnych sposobów myślenia, przyczynia się do rozwoju kreatywności i innowacyjności, pozwala lepiej rozpoznawać potrzeby zróżnicowanych rynków oraz może stymulować wymianę i tworzenie wiedzy w organizacji (Richard, 2000; Kamales i Knorr, 2019; Tamunomiebi i in., 2020).

Różnorodność kulturowa pracowników jest zarówno korzystna, jak i szkodliwa dla organizacji

Część badaczy wskazuje zarówno zalety, jak i wady różnorodności pracowników, zalecając ich niezależne traktowanie (Stahl i in., 2010). Istnieje także pogląd, że zarządzanie różnorodnością kulturową polega na wykorzystywaniu jej zalet przy jednoczesnym minimalizowaniu wad (Foma, 2014). W ostatnich latach popularność zyskał sąd, że zarządzanie różnorodnością kulturową może dawać zarówno pozytywne, jak i negatywne efekty, a charakter ostatecznych rezultatów w większym stopniu jest zależny od klimatu różnorodności niż od samego faktu jej występowania (Schwarzenthal i in., 2020). Różnorodność kulturowa może być atutem

organizacji, ale tylko pod warunkiem, że jest dobrze zarządzana. W sytuacji odwrotnej będzie miała negatywne skutki (Davidson, 2011).

Zarządzanie poprzez kształtowanie dominującej kultury organizacyjnej

Można także spotkać się z poglądem, że zarządzanie różnorodnością kulturową powinno polegać na kształtowaniu takiej kultury organizacyjnej, w której osoby z różnych kultur etnicznych i narodowych będą dobrze ze sobą współpracować (W.H. Ng i in., 2003). Chodzi o zbudowanie kultury organizacyjnej, w której indywidualne różnice nie będą odczuwane przez pracowników jako problematyczne. W związku z tym kultura organizacyjna, a przede wszystkim kultura dużych, globalnych organizacji, ma jednoczyć. Organizacja powinna również umożliwić pracownikom poruszanie się w akceptowalnym modelu zachowań oraz wspierać wymianę i akumulację wiedzy (W.H. Ng i in., 2003). Oczywiście ważne znaczenie ma także siła kultury organizacyjnej (Sikorski, 2008).

Zarządzanie poprzez adaptację do uniwersalnych wartości organizacji

W tym przypadku, inaczej niż w powyżej opisanych sytuacjach, zarządzanie różnorodnością kulturową opiera się na założeniu, że pewne wartości kulturowe mają charakter uniwersalny. Jest to podejście polegające na kształtowaniu jednej wspólnej dominującej kultury organizacyjnej. W praktyce oznacza to, że pracownicy międzynarodowych i globalnych korporacji reprezentujący różne kultury etniczne czy narodowe muszą się dostosować i uznać obowiązujące uniwersalne wartości w organizacji (Barnet i Cavanagh, 1995). W praktyce często dotyczy to wartości przypisywanych amerykańskiej kulturze biznesu, co wynika z faktu, że większość modeli zachowań organizacyjnych powstało w USA. Zakłada się więc, że modele wypracowane w jednym kraju sprawdzą się także w innych. Współcześnie taki pogląd jest krytykowany, a najnowsze badania mu zaprzeczają. Krytyka tego podejścia wynika również z faktu negacji i braku szacunku dla heterogeniczności kulturowej (Vaara i in., 2019). Ogólnie niski jest poziom wiedzy na temat tożsamości narodowej w wielonarodowych korporacjach. Ponadto można też je postrzegać jako obszar stosunków międzynarodowych. Analiza dynamiki dyskursywnej w mediach może wyjaśnić kluczowe aspekty napotykanych konfliktów międzynarodowych. Korporacje mogą być postrzegane jako agenci zmian, co pozwala zrozumieć, w jaki sposób promują neokolonializm lub pozytywne zmiany w społeczeństwie.

Strategia tworzenia inkluzywnych organizacji

Wielu badaczy stawia tezę, że różnorodność kulturowa może przynosić korzyści dla organizacji, ale tylko w inkluzywnych modelach (Sabharwal, 2014; Mor Barak, 2015). Pojęcie włączenia w miejscu pracy odwołuje się do poczucia przynależności i uczestnictwa jednostki w systemie organizacyjnym. Dotyczy to zarówno procesów formalnych, jak dostęp do informacji, jak i kanałów decyzyjnych oraz uczestnictwa w procesach nieformalnych, np. spotkaniach biznesowych, w trakcie których odbywa się nieoficjalna wymiana informacji. Jeśli pracownicy nie mogą zaspokoić potrzeb związanych z ich tożsamością (tj. potrzeb wyjątkowości i przynależności), nie może nastąpić ich pełna organizacyjna integracja. Wówczas potencjał zróżnicowanych zatrudnionych nie będzie w pełni wykorzystany. Kadra zarządzająca powinna inspirować i zachęcać wszystkich do zachowań sprzyjających powstawaniu klimatu zaspokajającego potrzeby tożsamości (Ashikali i in., 2020; Shore i in., 2018; Syed i Özbilgin, 2019; Mor Barak, 2015). Związane z tym praktyki zarządzania opisuje koncepcja inkluzywnych organizacji (Shore i in., 2018). Ma ona zastosowanie nie tylko do różnorodności kulturowej opartej na pierwotnych kryteriach, np. rasy, grupy etnicznej czy narodowości, ale także do wtórnych cech różnorodności, jak doświadczenie międzynarodowe, poglądy i inne.

4.5. Różnorodność kulturowa w perspektywie zmian demograficznych i technologicznych

Obserwowane w ostatnich latach zmiany demograficzne, w tym silne ruchy migracyjne, oraz technologiczne mają wpływ na rozwój teorii i praktyki zarządzania różnorodnością kulturową pracowników. Szybko postępująca cyfryzacja wpływa na sytuację zawodową wielu uczestników rynku pracy. Zmiany technologiczne tworzą miejsca pracy, ale również wypierają niektóre zawody. Zwalniani pracownicy mogą mieć trudności z dostosowaniem się do nowej sytuacji, w szczególności do nierównego dostępu do technologii oraz rosnących nierówności cyfrowych (World Economic Forum, 2020; Bridle, 2018). J. Bridle (2018) wyraża zaniepokojenie, iż dalszy rozwój związku kapitalizmu i technologii cyfrowej jest niebezpieczny. Może zmienić

dotychczas obowiązujące wartości. Mimo wielu obiecujących pozytywnych zmian społecznych nowe technologie powodują zagrożenie utratą miejsc pracy przez ludzi o niskich kwalifikacjach. W tej grupie znaczny jest udział imigrantów.

Kontynuując tematykę migracji, można zauważyć, że zwiększa się zróżnicowanie siły roboczej, przede wszystkim pod względem narodowości, rasy i pochodzenia etnicznego. Oznacza to, że w bliskiej przyszłości mogą nastąpić zmiany istotne dla kultury społecznej w wielu krajach. Na przykład przewiduje się, że w USA w 2045 roku biali mogą stać się mniejszością rasową[2] (Frey, 2018, s. 2). W dalszej perspektywie może zmienić się również postrzeganie typowego „Europejczyka", tradycyjnie widzianego jako przedstawiciela rasy białej. *Ad exemplum* w Wielkiej Brytanii w ostatnich latach odnotowuje się spadek grupy białych Brytyjczyków (ONS GOV, 2019). Sukcesywnie spada także liczba mieszkańców naszego kraju (Populationof.net, 2021). W tym samym czasie na rynku pracy rośnie udział imigrantów. Dla przykładu w Warszawie w 2010 roku wydano 1808 zezwoleń na pobyt, a w 2021 – 132 698 (Migracje.gov.pl, 2021). W wielu krajach Unii Europejskiej istotnie zmienia się struktura rynku pracy, co oczywiście niesie konsekwencje ekonomiczne, społeczne i polityczne.

Nasilające się ruchy migracyjne i mieszanie się społeczeństw, w szczególności w dużych aglomeracjach, mają związek z rozwojem koncepcji *superdiversity* (Glinka, 2018, s. 31). Pojęcie to zostało po raz pierwszy użyte przez Vertoveca (2007, s. 1025) w celu opisania „transformacyjnego zróżnicowania różnorodności" i związanej z tym złożoności demograficznej i społeczno-kulturowej. *Superdiversity* powstaje w efekcie działania wielu wzajemnie powiązanych sieci relacji społecznych oraz wymiany idei, praktyk i zasobów, które są dynamicznie organizowane i przekształcane (Levitt i Schiller, 2004, s. 9). Pomaga zrozumieć, jak jednostki jednocześnie zakotwiczone kulturowo w nowych i starych krajach poruszają się w przestrzeni międzykulturowej. Istnieje wiele możliwości przekraczania granic państw narodowych, dzięki czemu jednostki mogą zacząć nadawać różnym zdarzeniom i działaniom nowe kulturowe znaczenie. Podróże w społecznej przestrzeni ponadnarodowej mogą kształtować tożsamość jednostki oraz zmieniać rozumienie siebie, innych oraz otaczającego świata społecznego. Coraz częściej przekraczanie granic

[2] Udział w populacji będzie mniejszy niż 50%.

odbywa się z wykorzystywaniem internetowych platform społecznościowych (Kok i Rogers, 2017). W nowej wirtualnej, ontologicznej rzeczywistości jednostki mogą z łatwością zakotwiczać się w różnych miejscach i krajach oraz komunikować się.

Superdiversity kształtuje się na poszczególnych etapach migracji oraz z wykorzystaniem różnych kanałów umożliwiających gromadzenie kapitału ludzkiego i społecznego. Tłumaczy powstawanie złożonych tożsamości, w szczególności mieszkańców dużych aglomeracji miejskich. *Superdiversity* można postrzegać jako nową koncepcję badawczą z określonymi implikacjami metodologicznymi. Założyć tu trzeba podejście ponadnarodowe, co oznacza skupianie się raczej na społeczeństwach niż na granicach krajów. *Superdiversity* tworzy ramy konceptualne dla pogłębiania wiedzy na temat przynależności kulturowej w zmieniających się społeczeństwach i miejscach pracy. Potrzebne są także alternatywne pomysły dotyczące tego, jak organizacje i społeczeństwa mają postrzegać taką różnorodność kulturową.

Z punktu widzenia zarządzania zasobami ludzkimi należy zauważyć, że zastępowanie ludzi przez sztuczną inteligencję prowadzi do kształtowania w organizacjach nowej kategorii kapitału społecznego. Jest to kapitał społeczno-technologiczny kształtowany przez integrację sztucznej inteligencji i pracowników oraz wynikające z tego nowe relacje. Jest to ciekawy i rozwijający się obszar badawczy. W nowej przestrzeni pracy ludzie coraz częściej współpracują z robotami. W związku z tym pojawiają się nowe problemy o naturze praktycznej, jak i badawczej. Roboty, a przede wszystkim roboty humanoidalne, w coraz większym stopniu są podobne do człowieka i dlatego coraz częściej jest im przypisywana tożsamość (płciowa, rasowa i/lub etniczna).

Kwestię tożsamości robotów podjęła ponad trzy dekady temu Haraway w eseju *Manifest Cyborga* (za: Haraway, 2006). Jest to postmodernistyczny tekst, w którym z feministycznej perspektywy zaprezentowano spojrzenie na rozwój technologii. W latach 70. i 80. cyborg był opisywany jako twór hybrydowy, tj. pół człowiek i pół maszyna, a jego zaistnienie w świecie pracy zrodziło wiele pytań dotyczących ontologicznych i epistemologicznych podstaw podmiotowości. Zdaniem D. Haraway cyborg jest czymś więcej niż połączeniem człowieka i maszyny, jest istotą uwolnioną z przymusu binarności, pochodzącą ze świata, w którym nie ma płci (za: Haraway, 2006). Autorka podkreśla, że większość amerykańskich badaczy zakłada istnienie dualizmu umysłu i ciała, zwierzęcia i maszyny,

idealizmu i materializmu, zarówno w praktykach społecznych, symbolicznych formułach, jak i w fizycznych artefaktach związanych z zaawansowaną technologią i jej kulturą. D. Haraway stawia tezę, że granica między światem materialnym i niematerialnym jest trudna do określenia. Zauważa także, że nowoczesne maszyny często przybierają rozmiary mikro, dlatego są trudne do dostrzeżenia i niebezpieczne.

Jak wcześniej wskazano, podobieństwo robotów do człowieka ma wpływ na to, że robotom nadaje się tożsamość, przypisując im mechaniczną płeć (Søraa, 2017) czy mechaniczną rasę (Sparrow, 2019). Takie rozwiązanie zaczyna budzić wątpliwości związane z możliwościami manipulacji społecznych i utrwalania stereotypów, które występują w realnym świecie. Współpraca człowieka z humanoidalnymi robotami może prowadzić do wytworzenia się społeczno-mechanicznych więzi, które mogą pozostawać pod wpływem stereotypów. Warto tu przypomnieć, że termin „robot" został po raz pierwszy użyty przez K. Čapka w 1920 roku. W jego sztuce roboty były synonimem ludzi sztucznie stworzonych do pracy (Čapek, 1920/2008). W tym przypadku można dostrzec podobieństwo między robotami a niewolnikami.

Współcześnie termin „robot" oznacza maszynę stworzoną przez człowieka do wykonywania określonych zadań. Z kolei robot humanoidalny, android (droid) jest bardziej skomplikowany, wyposażony w pewien rodzaj sztucznej inteligencji wyglądem przypomina człowieka (Prucher, 2007). Niektóre roboty, jak na przykład Geminoid, są tworzone w taki sposób, aby jak najlepiej odwzorować konkretną osobę. Geminoid wyglądem łudząco przypomina swojego twórcę (http://www.geminoid.jp/en/index.html). Z uwagi na to, że coraz częściej humanoidalnym robotom nadaje się kolor skóry, rasę czy płeć, można uznać, że mają one mechaniczną tożsamość.

Zgodnie ze współczesną koncepcją rasy w ujęciu antropologicznym odchodzi się od koncepcji rasy ucieleśnionej na rzecz postrzegania jej jako konstruktu społecznego (Cunningham, 2007). W związku z tym mechaniczna tożsamość robotów dobrze wpisuje się w nową koncepcję. Przypisywanie rasy jest dokonywane na podstawie historycznie uwarunkowanych wyobrażeń o tym, jakie rasy istnieją i w jaki sposób można je rozróżniać.

Jeśli twórcy robotów będą im przypisywać mechaniczną rasę, istnieje zagrożenie, że istniejące w kulturze społecznej stereotypy i uprzedzenia będą przenoszone do świata cyfrowego. Będzie to miało wpływ

na reakcje zachodzące między jego uczestnikami. Przypisywanie robotom takich cech jednostkowych, jak rasa czy kolor skóry, może kształtować relacje zarówno między robotami, jak też między robotami i ludźmi, analogicznie do relacji międzyludzkich. Roboty uczą się i są zdolne rozpoznać tożsamość rasową innych robotów. Obserwując niektóre reakcje ludzi na przedstawicieli innych ras czy grup etnicznych, można uznać, że pomysł, iż roboty mogą mieć rasę, powinien budzić niepokój. Nawet jeśli androidy nie przypominają dokładnie postaci ludzkiej, można zaobserwować przenoszenie stereotypów ze świata realnego do świata robotyki. Czasami nadawane są im wybrane cechy zewnętrzne jak na przykład kolor, które mogą być kojarzone z rasą fenotypową. Dla przykładu na podstawie zdjęć robotów z bazy Anthropomorphic roBOT (ABOT) zauważono, że dominują roboty z białymi i szarymi powierzchniami, a najmniej jest robotów o kolorze brązowym czy czarnym (Phillips i in., 2018).

Społeczne skutki wyglądu robotów, a zwłaszcza tych mających ludzki wygląd, stanowią podstawę nowych badań w naukach społecznych, zwłaszcza w obszarze interakcji między człowiekiem i robotami (HRI Human Robot Interactions). Zasadne jest zgłębianie i rozumienie skutków podobieństwa robotów do człowieka z uwzględnieniem jego charakteru. Pojawia się pytanie, czy i w jaki sposób antropomorficzne podobieństwo oddziałuje na interakcje zachodzące między człowiekiem i robotem. Badacze wskazują, że wygląd robota może znacząco wpłynąć na postrzeganie go przez ludzi. Dotyczy to takich cech, jak inteligencja (Haring i in., 2016), towarzyskość (Powers i Kiesler, 2006), sympatia (Castro-González i in., 2016), wiarygodność (Burgoon i in., 2000) czy uległość (Von der Pütten i Krämer, 2012). W szczególności zaufanie pełni krytyczną funkcję w interakcjach człowiek–robot (HRI), jest rdzeniem zaakceptowania przez człowieka i użycia agenta innego niż człowiek (Mou i in., 2020). Z kolei M. Archer (2021) poszukuje odpowiedzi na nieco prowokacyjne pytanie, czy ludzie i roboty mogą zostać przyjaciółmi?

Współpraca ludzi z robotami, którym nadano mechaniczną tożsamość, rodzi liczne pytania badawcze, nie tylko interesujące dla przedstawicieli dyscypliny zarządzania w obszarze zachowań organizacyjnych, ale i dla etyków czy socjologów. W nowym środowisku pracy coraz częściej pojawiają się roboty, które podobnie jak ludzie są pośrednikami i uczestnikami procesów pracy. W związku z tym kształtuje się nowa kultura, której członkami są także roboty. Pojawiają się pytania o charakterze

ontologicznym i epistemologicznym, oraz rodzi się dyskusja na temat sprawczości człowieka i znaczenia pracy.

Sieci współpracy ludzi i robotów można rozpatrywać, wykorzystując teorię aktora sieci według Latoura (za: Czarniawska, 2006, s. 1554). Autor odrzuca tradycyjną koncepcję społeczności. Zdaniem Latoura definicja społeczności powinna być poszerzona i dotyczyć nie tylko ludzi, ale wszystkich aktorów, których można zidentyfikować. Z tej perspektywy problemy badawcze nabierają charakteru interdyscyplinarnego i wykraczają poza obszar socjologii i zarządzania. W szczególności ważne są osiągnięcia robotyki, która jest bardzo szybko rozwijającą się interdyscyplinarną dziedziną wiedzy na styku mechaniki, automatyki, elektroniki, sensoryki, cybernetyki, informatyki, etyki i edukacji.

Wykorzystywanie technologii i poleganie na AI w zarządzaniu zasobami ludzkimi może przenosić nierówności ze świata realnego do zdigitalizowanego, może także prowadzić do stworzenia ich nowych form. O ile wcześniej zakładano, że sztuczna inteligencja i uczenie maszynowe są szansą na eliminację uprzedzeń w procesach rekrutacji i selekcji kandydatów, to w niektórych sytuacjach efekty obserwowane są odwrotne (Strange, 2018). Stereotypowe myślenie i założenia z realnego świata społecznego mogą być powielane w trakcie procesów maszynowego uczenia (Vasconcelos i in., 2018). W literaturze pojawił się termin „rasisty w maszynie" dotyczący błędów w algorytmach, które prowadzą do niepokojących zmian w reakcjach robotów, na przykład w wyniku maszynowego uczenia się „zachowują się stronniczo" (Garcia, 2016). M. Garcia opisała historię uczenia się bota Taya firmy Microsoft. Został zaprojektowany do nawiązywania interakcji z ludźmi w wieku od 18 do 24 lat. Tay uczył się reakcji i zachowań na podstawie informacji podchodzących od użytkowników Twittera. W rezultacie w ciągu zaledwie 12 godzin z optymistycznego rozmówcy stał się wulgarnym, rasistowskim nacjonalistą. Tay ujawnił problem testowania sztucznej inteligencji w izolowanym i kontrolowanym środowisku, podczas gdy w realnym życiu trzeba zmierzyć się z prawdziwą, bardzo złożoną i zróżnicowaną siecią ludzi. Uczenie się bota i przejęcie najgorszych atrybutów ludzkości jest przykładem błędu algorytmicznego. Pozornie nieszkodliwa informacja, która przenosi uprzedzenia twórców, może mieć poważne konsekwencje. W przypadku eksperymentu firmy Microsoft nikt nie ucierpiał, ale skutki uboczne niezamierzonej dyskryminacji w algorytmach mogą być dramatyczne i szkodliwe. Firmy

i instytucje, które wykorzystują dane, muszą zwracać baczną uwagę na nieświadome i instytucjonalne uprzedzenia. Wystarczy niewielka część zniekształconych danych, a samoucząca się sztuczna inteligencja z samowzmacniającą naturą maszynowego uczenia się może je zamienić w niebezpieczny mechanizm potęgujący uprzedzenia.

4.6. Podsumowanie rozdziału

Podjęta w tym rozdziale próba konceptualizacji pojęcia różnorodności kulturowej pracowników wymagała sporego wysiłku, co wynika przede wszystkim z faktu, że nadrzędna kategoria kultury doczekała się w literaturze mnogości definicji i interpretacji. Wobec szerokiego zakresu zagadnień związanych z kulturową różnorodnością pracowników można wyciągnąć następujące wnioski:

1. Dorobek dotyczący koncepcji różnorodności kulturowej pracowników jest zdominowany przez badaczy z USA i Australii, a badacze europejscy zajmują w tej dziedzinie dalsze pozycje.
2. Koncepcje budowane na bazie kultury zachodniej jako dominującej nie dostarczają solidnych wyjaśnień problemów związanych z różnorodnością pracowników w przypadku krajów o kulturowo odmiennych kontekstach. Istnieje potrzeba rozwoju koncepcji i jej testowania w nowych krajach. Ważne jest respektowanie kontekstualnych i kulturowych uwarunkowań testowanych konstruktów społecznych. Zasadne jest stosowanie metod mieszanych, w niektórych sytuacjach tylko jakościowych.
3. W zarządzaniu różnorodnością kulturową pracowników ważną rolę odgrywa kultura narodowa. Współcześnie w obliczu zmian demograficznych jej analiza jest zadaniem złożonym, trudnym do konceptualizacji i skalowania. Obserwuje się kontaminacje kultur. Wymaga to nowego spojrzenia na granice kulturowe, zarówno wewnątrz narodów, jak i między grupami etnicznymi.
4. Należy kontynuować badania relacji między indywidualnymi wartościami a kulturą społeczeństw i narodów.
5. Nie można identyfikować kultury narodowej wyłącznie według zachodnich założeń, co w praktyce oznacza, że w niektórych krajach nieuzasadnione będzie stosowanie modelu Hofstedego. Zasadne jest identyfikowanie nowych zmiennych alternatywnych dla

stosowanych wartości w modelu kultury. Warto zwrócić większą uwagę na badania etnograficzne.

6. W zarządzaniu różnorodnością i zarządzaniu międzykulturowym należy uwzględniać rekontekstualizację kluczowych pojęć oraz percepcję rodzimych kategorii, jak wiek czy płeć. Ważne jest poznanie ich rozumienia w konkretnym obszarze kulturowym.
7. Efekty zarządzania międzynarodowego i międzykulturowego pracownikami zależą od kompetencji menedżerskich i wrażliwości menedżerów na aspekty kulturowe. Zagadnienie to powinno być istotnym elementem edukacji menedżerskiej.
8. Według nowszych badań dotyczących zarządzania różnorodnością pracowników pozytywnym efektom w tym zakresie sprzyjają inkluzywne miejsca pracy. Z tego względu istotne jest zaangażowanie naczelnej kadry zarządzającej w kształtowanie inkluzywnych organizacji.
9. Jedną z barier tworzenia inkluzywnych miejsc pracy jest język organizacyjnej komunikacji. W międzynarodowych organizacjach obserwuje się problemy etnolingwistyczne. Przekład bez właściwego odniesienia do kontekstu kulturowego daje negatywne konsekwencje.
10. Obserwowana w ostatnich latach sytuacja wzmożonej imigracji skłania do przygotowania i wdrażania strategii akulturacji oraz opracowania jasnych zasad polityki dotyczącej edukacji międzykulturowej.
11. W wielu krajach wrosło zróżnicowanie kulturowe mieszkańców. Jednym ze skutków jest wzrost potrzeb klientów. Może to być szansą dla organizacji. Kluczowa jest tu świadomość zarządzających w zakresie zachodzących trendów oraz zaangażowanie w zarządzanie kulturowo zróżnicowanymi zasobami ludzkimi. Organizacje, aby wykorzystać pojawiające się szanse, muszą wyposażyć pracowników w odpowiednie kompetencje.
12. W szeregu gospodarek rośnie zapotrzebowanie na pracowników o wysokich kwalifikacjach przy jednoczesnym niedoborze pracowników na rodzimym rynku pracy. Aby temu zaradzić, potrzebne jest kształtowanie centralnej polityki przyciągającej mobilnych profesjonalistów i wykwalifikowanych imigrantów oraz wdrożenie strategii akulturacji wszystkich mieszkańców.

Dodatkowo rozważania dotyczące wpływu zmian demograficznych i technologicznych na różnorodność kulturową pracowników rozumianą zarówno jako praktyka zarządzania ludźmi, jak i koncepcja teoretyczna można podsumować w formie następujących spostrzeżeń i wniosków:

1. Ruchy migracyjne i mieszanie się społeczeństw i ich kultur oznaczają, że w bliskiej przyszłości nastąpią istotne zmiany społeczne w wielu tzw. zachodnich krajach.
2. Efektem zmian jest powstanie koncepcji *superdiversity.* Potrzebne są alternatywne pomysły dotyczące postrzegania i badania różnorodności kulturowej pracowników i obywateli. Zmienia się postrzeganie kategorii: rasy, narodu, kultury narodowej.
3. Wraz z postępem technologicznym w wielu krajach rosną nierówności cyfrowe i marginalizacja społeczna. W dalszej perspektywie związek technologii cyfrowej z dominującym modelem kapitalizmu może przynieść wiele problemów społecznych.
4. Niepokojące są także inne zjawiska związane z rozwojem technologicznym. Nadawanie humanoidalnym robotom mechanicznej tożsamości rodzi pytania i obawy na gruncie etycznym, moralnym, epistemologicznym i ontologicznym.
5. Ważne jest, aby problemów z identyfikacją kulturową występujących w świecie realnym nie przenosić do nowej przestrzeni pracy. Istnieje niebezpieczeństwo pojawienia się błędów algorytmicznych, które mogą zaostrzać dyskryminację ze względu na rasę, kolor skóry, płeć.
6. Robotyzacja i maszynowe uczenie nie wyeliminowały w pełni uprzedzeń w procesach zarządzania ludźmi, np. w rekrutacji.
7. Społeczne skutki wyglądu robotów stanowią podstawę nowych badań w naukach społecznych, a szczególnie ważnym obszarem są interakcje między człowiekiem i robotami (*HRI – Human Robot Interactions*). Robotyka usług[3] cieszy się coraz większym zainteresowaniem.
8. Pojawienie się sieci współpracy między robotami a ludźmi pozwala na wgląd w możliwości badań nad różnorodnością na skrzyżowaniu technologii, zarządzania, polityki i etyki.

[3] Dziedzina robotyki polegająca na opracowywaniu robotów zdolnych do wspomagania ludzi w ich otoczeniu, cieszy się coraz większym zainteresowaniem w branży hotelarskiej oraz usług medycznych i ubezpieczeniowych.

9. Jeśli roboty są pośrednikami w procesach pracy, można je postrzegać jako nowy wymiar zróżnicowania zasobów pracy. Powstaje więc nowy obszar zarządzania zasobami ludzkimi i humanoidalnymi.
10. Jeśli przyjmie się takie założenie, definicja społeczności może być rozszerzona o roboty. Wówczas wyjaśnienia wymagają kwestie dotyczące sprawczości człowieka i znaczenia pracy.
11. Najbliższy czas pokaże, jak zmieni się postrzeganie ludzkości i miejsce człowieka w uniwersum metafizycznym i czy przyjmie się paradygmat relacji człowieka z bytami pozaludzkimi.

ROZDZIAŁ 5
Zarządzanie różnorodnością pracowników w organizacji

5.1. Cele i praktyki zarządzania różnorodnością pracowników

Ostatni rozdział ma służyć scaleniu dotychczas prezentowanych rozważań na temat zarządzania różnorodnością pracowników. Szczególna uwaga zostanie poświęcona celom zarządzania i efektom stosowanych praktyk zarządzania.

Cele zarządzania różnorodnością są zależne od kontekstu społecznego, kulturowego i politycznego (Gotsis i Kortezi, 2015, s. 49), wynikają także z przyjętego przez organizację podejścia. Ten drugi czynnik może mieć aspekt biznesowy, społeczny (moralny) lub mieszany.

W wielu krajach Europy cele dotyczące różnorodności często wpisują się w koncepcję biznesu społecznie odpowiedzialnego. Z kolei w USA czy Australii ważną rolę odgrywa polityka równouprawnienia i antydyskryminacji, dlatego organizacje chcą się wykazać poprawnością, realizując cele na rzecz krajowej polityki równouprawnienia. W szczególności są nakierowane na wybrane grupy pracowników, które tworzą dyskryminowani na rynku pracy i w organizacjach.

Według amerykańskiej badaczki L. Leslie (2019, s. 538) inicjatywy na rzecz różnorodności rozumie się jako: „wdrożenie jednej lub więcej praktyk mających na celu poprawę doświadczeń w miejscu pracy i wyników

w grupach znajdujących się w niekorzystnej sytuacji, zarówno w organizacji, jak i w społeczeństwie. Inicjatywy na rzecz różnorodności są zazwyczaj skierowane do grup/mniejszości etnicznych/rasowych, kobiet lub innych grup będących w niekorzystnej sytuacji (np. osób niepełnosprawnych, imigrantów czy osób o niskim statusie społeczno-ekonomicznym". Z kolei Lorbiecki i Jack wskazują na cele biznesowe. Ich zdaniem ogólnym celem zarządzania różnorodnością jest pomoc organizacjom w przetrwaniu, zwiększaniu efektywności i osiąganiu zysków (Lorbiecki i Jack, 2000, s. S23).

Inne badaczki podkreślają, że projekty zarządzania różnorodnością w Danii odwołują się do dyskursu odpowiedzialności społecznej, a zasadniczym celem jest pomoc jednostkom znajdującym się w niekorzystnej sytuacji, które nie są w stanie samodzielnie poradzić sobie na rynku pracy (Risberg i Søderberg, 2008, s. 435). Podejmowane są także działania oparte na dyskursie biznesowym, mające na celu wykorzystanie różnorodności jako zasobu firmy dla korzystniejszych efektów zarządzania, znajdowania nowych segmentów rynku i lepszego spełniania specyficznych potrzeb klientów (Risberg i Søderberg, 2008, s. 435).

Także w Niemczech i Szwajcarii przy określaniu celów różnorodności większą uwagę przywiązuje się do społecznej odpowiedzialności organizacji, w tym wskazuje się na potrzeby związane z zarządzaniem pracownikami w różnym wieku (Boehm i in., 2013). Generalnie europejscy badacze często wskazują, iż zarządzanie różnorodnością w organizacjach jest ważne ze względów etycznych, a nie tylko biznesowych (Lozano i Escrich, 2017).

Celem zarządzania różnorodnością może być także wymiana i tworzenie wiedzy (Ely i Thomas, 2001; Thomas i Ely, 1996; Dass i Parker, 1999; Dwertmann i in., 2016). Ważną rolę w tym przypadku odgrywa kształtowanie „środowiska dla uczenia się, w którym każdy w organizacji może odnieść korzyści ze zróżnicowanego kontekstu pracy" (Podsiadlowski i in., 2013, s. 161). Istotne jest również to, jak organizacja komunikuje o swoich celach, ponieważ postrzeganie przez pracowników podejścia do różnorodności jest związane z ich pozytywnymi zachowaniami organizacyjnymi oraz postawami wobec uczenia się (Rabl i in., 2020).

Jednym z celów dotyczących różnorodności pracowników może być potrzeba zdobycia przychylności otoczenia (Kupczyk i in., 2016). Na przykład w USA dzięki formalizowaniu programów różnorodności osiąga się cele propagandowe, co jest wykorzystywane w przypadku oskarżeń

o dyskryminację (Bisom-Rapp, 2018). Cele związane z różnorodnością pracowników są tam kształtowane na tle wieloletnich konfliktów społecznych.

W zależności od przyjętych przez organizację celów podejmowane są odpowiednie działania i wdrażane praktyki, które mają służyć ich realizacji, takie jak:

- eliminacja zjawiska dyskryminacji poprzez znoszenie barier i uprzedzeń wobec grup mniejszościowych;
- zapewnienie równego traktowania wszystkich pracowników;
- zwiększanie udziału pracowników grup celowych w zarządzaniu oraz zwiększenie różnorodności kadry kierowniczej;
- poprawa szeroko rozumianej efektywności organizacji dzięki zróżnicowanym zasobom ludzkim (Skrzypek, 2000, s. 190)[1].

Na podstawie dotychczasowego stanu badań dotyczących różnorodności można twierdzić, że cele są osiągane w różnym stopniu. W niektórych sytuacjach działania dają skutki odwrotne od zamierzonych: zarówno pozytywne, jak i negatywne. Badacze od lat poszukują odpowiedzi na pytanie, jakie inicjatywy i związane z nimi praktyki są najbardziej skuteczne dla realizacji celów zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich. A. Kalev wraz z zespołem (Kalev i in., 2006) przeprowadziła analizę wyników badań podejmowanych w amerykańskich korporacjach w latach 1971–2002. Z jej badań wynika, że zidentyfikowane praktyki najczęściej nakierowane były na grupy pracowników wyróżnionych ze względu na płeć i pochodzenie etniczne. Były to:

- formalne plany i programy dotyczące równouprawnienia i różnorodności,
- komitety i zespoły zadaniowe ds. różnorodności,
- wdrażanie stanowisk menedżerów ds. różnorodności,
- szkolenia na temat różnorodności,
- ocena menedżerów za rezultaty w obszarze różnorodności,
- programy networkingowe i mentoringowe.

[1] Zdaniem E. Skrzypek (2000, s. 190) efektywność to zdolność do realizacji strategii firmy i osiągania określonych celów. Może oznaczać: a) pozytywne wyniki, skuteczność, sprawność, umiejętność; b) klucz do wzrostu konkurencyjności przedsiębiorstwa; c) podstawowy element rozwoju człowieka i organizacji; d) szybkość reakcji na wyzwania i oczekiwania rynku; e) konieczność; f) zdolność do realizacji strategii i osiągania założonych celów; g) narzędzie pomiaru skuteczności organizacji; h) wydajność, funkcjonalność; i) proces rozwoju, interakcji, obejmujący zjawiska wewnątrz i na zewnątrz organizacji.

Autorzy publikacji (Kalev i in., 2006) dokonali analizy oceny skuteczności wymienionych praktyk z wykorzystaniem trzech podejść badawczych oraz związanych z nimi teorii:

- podejścia opartego na teorii Webera i teorii instytucjonalizmu,
- podejścia opartego na teoriach powstawania stereotypów i uprzedzeń,
- podejścia opartego na teoriach sieci społecznych i rozwoju kariery.

Pierwsze podejście bazuje na teorii Webera (2002) i teorii instytucjonalizmu Veblena (za: Brdulak, 2012). Zdaniem Veblena do poprawnej interpretacji rzeczywistości ekonomicznej niezbędna jest rzetelna statystyczno-empiryczna analiza zmieniających się struktur instytucji społecznych. Pojęcie „instytucji" dotyczy „utrwalonych zwyczajów myślenia wspólnych dla ogółu ludzi" (za: Brdulak, 2012, s. 22). W pierwszym podejściu podkreśla się, że dla skuteczności praktyk na rzecz różnorodności pracowników potrzebna jest formalizacja działań w tym obszarze. Należy także gromadzić dane opisujące ocenę postępów. Jeśli zadania na rzecz różnorodności nie są formalnie przypisane konkretnym pracownikom czy działom, w praktyce nikt za nie nie odpowiada. Z czasem może to prowadzić do zaniechania podejmowanych inicjatyw (Kalev i in., 2006). Należy sformalizować odpowiedzialność za podejmowane zadania. W strukturze organizacyjnej trzeba wyznaczyć związane z tym stanowiska i przydzielić zadania dotyczące koordynacji i monitorowania wdrażanych praktyk i związanych z tym efektów. Zdaniem Kalev i in. (2006) sformalizowanie programów i praktyk różnorodności, organizowanie związanych z ich funkcjonowaniem komitetów, zespołów zadaniowych oraz stanowisk ds. różnorodności stanowią najskuteczniejsze narzędzia do realizacji celu polegającego na wzroście zróżnicowania zatrudnionych pracowników organizacji (Kalev i in., 2006, s. 611). Jednak jest to wniosek o charakterze ogólnym, bowiem skuteczność praktyk zależy także od tego, do kogo są kierowane. Największą skuteczność obserwuje się w przypadku grupy białych kobiet i kobiet afroamerykańskich. Natomiast w mniejszym stopniu sformalizowane podejście sprawdza się w grupach złożonych z mężczyzn-Afroamerykanów (Kalev i in., 2006, s. 611). Oczywiście należy pamiętać, że wnioski dotyczą badań prowadzonych w amerykańskich korporacjach.

Drugie podejście, tłumaczące skuteczność realizacji celów zarządzania różnorodnością pracowników, jest oparte na teorii stereotypów i dyskryminacji (Fiske, 1998). Teoria ta tłumaczy rolę procesów poznawczych i afektywnych w procesach społecznej percepcji. S. Fiske (1998) wskazuje

możliwości wykorzystywania mechanizmów modyfikowania zachowań za pomocą informacji zwrotnych oraz poprzez szkolenia. Wykorzystując to, zakłada się, że eliminowanie uprzedzeń pracowników, zwłaszcza w grupie menedżerów, może pomagać w realizacji celów na rzecz różnorodności. Zauważono, że przekazywanie pracownikom informacji o członkach grup zewnętrznych może modyfikować stereotypowe zachowania i zmniejszać uprzedzenia wobec innych pracowników (Fiske, 1998). Informacje zwrotne przekazywane menedżerom dotyczące oceny ich działań na rzecz różnorodności mają wpływ na ich zachowania. Menedżerowie, którzy wiedzieli, że będą oceniani za swoje decyzje, prezentowali niższy poziom uprzedzeń wobec podwładnych (Salancik i Pfeffer, 1978).

Często stosowaną praktyką są szkolenia. Mogą pełnić ważną funkcję w podnoszeniu kompetencji pracowników w obszarze różnorodności. Uświadamiają ich o przysługujących im prawach oraz uczą zachowań, które mogą pomóc w rozwiązaniu problemów związanych z uprzedzeniami. Celem szkoleń może być także zwiększanie świadomości kulturowej i poprawa międzykulturowej komunikacji w organizacji. Jednakże z analizy Kalev i in. wynika, że szkolenia są mało skuteczną praktyką. Czasem mogą dawać odwrotne skutki, zwiększać istniejące uprzedzenia (Kalev i in., 2006, s. 593) lub zmniejszać szanse awansu pracowników grup docelowych (Kalev i in., 2006, s. 594).

Trzecie podejście opiera się na teorii sieci społecznych i ich roli w kształtowaniu kariery pracowników. W tej optyce zakłada się, że tworząc sieci relacji w organizacji, można zmniejszać społeczną izolację grup mniejszościowych. Uczestnictwo w sieciach może otwierać dostęp do zasobów organizacyjnych, co ostatecznie przekłada się na rozwój kariery i awanse (np. Van Hoye i in., 2009). Zazwyczaj pracownicy grup mniejszościowych nie mają dostępu do kluczowych sieci społecznościowych zapewniających dostęp do najistotniejszych informacji i zasobów, co jest istotną barierą dla rozwoju ich kariery (Rakowska, 2020; Blair-Loy, 2001). Zakłada się, że takie praktyki, jak mentoring i networking, mogą poprawić sytuację tych pracowników. Analiza wyników badań nie daje jednoznacznej odpowiedzi co do efektów takich praktyk. Poza tym ważne znaczenie ma to, jakiej grupy pracowników dotyczą (Dobbin i Kalev, 2016; House i in., 2018). Na przykład biali mężczyźni wyżej oceniali rolę uczestnictwa w sieciach dla rozwoju kariery niż mężczyźni-Afroamerykanie. Zauważono także, że programy networkingowe i mentoringowe w grupie kobiet i mniejszości etnicznych miały inny charakter i zasięg niż w przypadku grup mężczyzn

(Greguletz i in., 2019). Kobiety są w mniej korzystnej sytuacji niż mężczyźni już na wczesnych etapach kariery, ponieważ otrzymują mniejsze wsparcie od organizacyjnych mentorów (Cross i in., 2019). Niektóre preferowały mentora płci męskiej (Burke i McKeen, 1997), co może wynikać z dominującej pozycji mężczyzn w kluczowych sieciach organizacyjnych. Mentor zajmujący ważne miejsce w sieci jest postrzegany jako gwarant dostępu do organizacyjnych zasobów ważnych dla realizacji kariery.

Programy networkingowe i mentoringowe nie są jednorodne, mogą być inicjowane oddolnie przez pracowników i odgórnie przez menedżerów. Różnią się także zakresem oferowanej pomocy. Na przykład uczestnictwo w grupie networkingowej dotyczyć może wymiany informacji czy wiedzy, ale może też polegać na udzielaniu pracownikowi konkretnej pomocy w budowaniu kariery lub w sprawach rodzinnych. Generalnie badacze (Kalev i in., 2006) są zdania, że programy zarządzania różnorodnością bazujące na tworzeniu sieci kontaktów relacji mentorskich są mało skuteczne w przeciwdziałaniu izolacji społecznej grup docelowych, a jedną z przeszkód są niewłaściwe relacje mentorskie (Chopra i in., 2016).

Według Kalev i in. (2006) najlepsze rezultaty dają praktyki polegające na formalizowaniu zadań i wyznaczaniu odpowiedzialności za ich realizację. Przede wszystkim pomagają zwiększać różnorodność kadry menedżerskiej. Zauważono także, że organizacje, w których wdrożono sformalizowane programy zarządzania różnorodnością, osiągają lepsze wyniki dotyczące oceny efektywności szkoleń (Bezrukova i in., 2016).

Kwestię praktyk służących realizacji celów różnorodności podjęła także L. Leslie (2019). Badaczka poddała analizie trzy ich grupy (tab. 5.1). Są to praktyki gwarantujące równouprawnienie, praktyki rozwoju zasobów ludzkich w grupach docelowych oraz praktyki nadzoru. Są podobne do wyróżnionych przez Kalev i in. (2006), ponieważ także dotyczą korporacji amerykańskich.

Praktyki równouprawnienia nastawione są na zapewnienie równego traktowania wszystkich pracowników, przede wszystkim w procesach kadrowych, takich jak rekrutacja i awanse. Istotną rolę odgrywają obiektywne kryteria podejmowanych decyzji kadrowych.

Praktyki rozwoju zasobów ludzkich mają pomagać pracownikom grup docelowych w uzyskiwaniu lepszego dostępu do zasobów organizacyjnych poprzez lepsze kontakty oraz rozwój umiejętności.

Praktyki nadzoru obejmują monitorowanie działań w obszarze różnorodności pracowników. Są to: kontrola realizacji planów różnorodności,

ewaluacja efektów w obszarze różnorodności, tworzenie formalnych stanowisk ds. różnorodności, wdrażanie systemów rozpatrywania skarg dotyczących nierównego traktowania.

Tabela 5.1. Praktyki zarządzania różnorodnością pracowników

Praktyka	**Opis**
Praktyki nastawione na zapewnienie równouprawnienia	
Decyzje oparte na obiektywnych, merytorycznych kryteriach	Zapewnianie, że decyzje kadrowe podejmowane są w oparciu o kryterium kwalifikacji i umiejętności, nie mają związku ze strukturą demograficzną pracowników. Przykłady: stosowanie testów w procesach rekrutacji, decyzje dotyczące awansów oparte na rezultatach pracy, anonimowe oceny
Szkolenia dotyczące różnorodności	Szkolenie pracowników na temat uprzedzeń, wskazywanie, że pracownicy z grup mniej uprzywilejowanych napotykają trudności w organizacji, budowanie strategii zapobiegania uprzedzeniom
Praktyki rozwoju zasobów ludzkich w grupach docelowych	
Preferencyjne traktowanie	Przy podejmowaniu decyzji kadrowych faworyzowane są grupy docelowe. Na przykład w procesach rekrutacji przedkłada się przynależność do grupy docelowej nad wysokie kwalifikacje (silnie preferencyjne traktowanie) lub równorzędne traktowanie
Rekrutacja celowana	Zwiększenie dostępu, możliwości i komunikowania o atrakcyjności pracy dla grup docelowych. Przykład: promowanie pracy i możliwości awansu dla pracowników grup docelowych, promowanie grup docelowych, zatrudnianie reprezentantów grup docelowych jako rekrutujących
Szkolenia dla grup docelowych	Zapewnienie pracownikom grup defaworyzowanych dodatkowego szkolenia (np. umiejętności menedżerskich) w celu zwiększenia ich szans na awans
Programy mentoringu dla grup docelowych	Zwiększenie dostępu do zasobów organizacyjnych, zdobycie nowych kompetencji i dostępu do sieci, formalne programy mentorskie, finansowanie programów związanych z rozwojem kariery pracowników grup docelowych
Grupy współpracy zróżnicowanych pracowników	Grupy wzajemnego wsparcia i pomocy służące zwiększaniu dostępu do zasobów organizacji, tworzenie grupy zasobów pracowniczych (ERG Employee Resource Groups – Green, 2018)
Praktyki nadzoru	
Plany różnorodności	Ustalanie celów różnorodności (np. zwiększanie reprezentacji dyskryminowanych grup, znoszenie barier w awansach, przeprowadzanie audytu dotyczącego wyników integracji, monitorowanie postępów dotyczących realizacji celów różnorodności)

Tabela 5.1. Cd.

Ewaluacja efektywności w obszarze różnorodności	Ocena menedżerów pod kątem tego, w jakim stopniu pomagają organizacji osiągać cele w zakresie różnorodności, np. nagradzanie za promowanie i realizowanie celów różnorodności
Tworzenie w strukturze stanowisk ds. różnorodności	Wyznaczanie osób odpowiedzialnych za nadzór w obszarze różnorodności (np. główny oficer/specjalista ds. różnorodności), ustanowienie działu ds. różnorodności, komitetu lub grupy zadaniowej (np. Zespół ds. Polityki Równości i Różnorodności w Urzędzie Miasta Poznań – Jędrkowiak, 2019)
Systemy rozpatrywania skarg	Ustanowienie systemu dającego pracownikom możliwość składania skarg dotyczących dyskryminacji i innych zdarzeń związanych z nierównym traktowaniem

Źródło: opracowanie własne w oparciu o przegląd literatury.

Do praktyk rozwoju zasobów ludzkich zalicza się także działania nastawione na preferencyjne traktowanie pracowników grup mniejszościowych. Takie praktyki mają wspierać kariery pracowników grup docelowych i zwiększać ich możliwości awansu (Leslie, 2019). Można do nich zaliczyć finasowanie programów doradztwa zawodowego czy priorytetowe traktowanie w decyzjach kadrowych. Należy zauważyć, że takie podejście zaprzecza zasadzie równego traktowania. W wielu krajach preferencyjne traktowanie pracowników jest zakazane, chociaż spotyka się wyjątki. Na przykład dyskusyjne mogą wydawać się praktyki stosowane w krajach skandynawskich obejmujące parytety udziału kobiet w zarządach i radach nadzorczych spółek publicznych. Innym przykładem mogą być działania promocyjne zachęcające do pracy kandydatów z grup mniejszościowych, np. reklamy informujące o projektach i programach na rzecz wyrównywania szans, zamieszczanie w ogłoszeniach rekrutacyjnych zdjęć przedstawicieli grup faworyzowanych czy działania PR informujące otoczenie o atrakcyjności pracy w danej organizacji.

W grupie praktyk rozwoju zasobów ludzkich mieszczą się szkolenia i działania mentoringowe. Na przykład mogą to być programy rozwojowe dla dojrzałych pracowników (Maksim i in., 2018) czy mentoring doskonalący kompetencje przywódcze kobiet (Simmons, 2016). Można do nich także zaliczyć partnerstwo mentorskie organizowane razem z uczelniami (Ilumoka, 2017) oraz grupy współpracy (Employee Resource Group – ERG). Ich członkowie pomagają sobie emocjonalnie i zawodowo, wspierając się w nauce i rozwoju, angażując się w rekrutację, działając w grupach

orzecznictwa w sprawach kadrowych (Green, 2018). Praktyki nadzoru stanowią trzecią grupę praktyk zidentyfikowanych przez Leslie (2019). Polegają na formalizowaniu celów i działań w obszarze różnorodności, w tym obejmują regulacje dotyczące reprezentacji pracowników, zasady awansów, audytu integracji pracowników, audytu wynagrodzeń, oceny, menedżerów, formalizacji stanowisk ds. różnorodności. Mają służyć kontroli zarządzania zróżnicowaniem pracowników w organizacji.

Skuteczność praktyk i związane z nimi rezultaty zależą od różnych czynników. Na przykład Kalev i in. (2006) wskazują na skład grupy docelowej. Trzeba jeszcze raz podkreślić, że są to wnioski dotyczące organizacji amerykańskich. Cele różnorodności pozostają tu pod wpływem polityki społecznej nastawionej na wyrównywanie szans edukacyjnych i zawodowych grup pracowników defaworyzowanych. Dla porównania polskie organizacje mają więcej swobody w tym zakresie. Są raczej zachęcane niż zmuszane do promowania różnorodności w organizacji. Jeśli chodzi o skuteczność celów programów na rzecz różnorodności pracowników w polskich organizacjach, trudno jest to jednoznacznie ocenić (Rogozińska-Pawełczyk, 2016b; Rakowska, 2018). Często są to deklaracje, szczególnie gdy badana organizacja podpisała Kartę Różnorodności (Karta Różnorodności, 2016).

Mając na uwadze amerykańskie organizacje, można twierdzić, że mimo wielu lat doświadczeń i badań w obszarze różnorodności pracowników nadal jest wiele do zrobienia. W dyskusjach na ten temat często pojawia się argument, że zmiana postaw pracowników za pomocą przepisów prawa i wdrażania formalnych zaleceń nie jest możliwa. Stosowanie kar jako środków zapobiegających dyskryminacji nie zdołało istotnie poprawić sytuacji grup historycznie defaworyzowanych, a konflikty nadal są rozwiązywane *post factum* na salach sądowych. Badacze zjawiska sugerują raczej, że stała zmiana postaw pracowników może zaistnieć dzięki wdrażaniu programów i praktyk nastawionych na współpracę, w trakcie których możliwe jest wzajemne poznawanie się. Komunikowanie się i wspólne doświadczenia mogą zmniejszać uprzedzenia. Odgórne narzucanie programów może dawać skutki odwrotne. Więcej o rezultatach praktyk zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji będzie można przeczytać w podrozdziale 5.3, który poprzedzają rozważania dotyczące modeli zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacjach.

5.2. Modele zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacjach

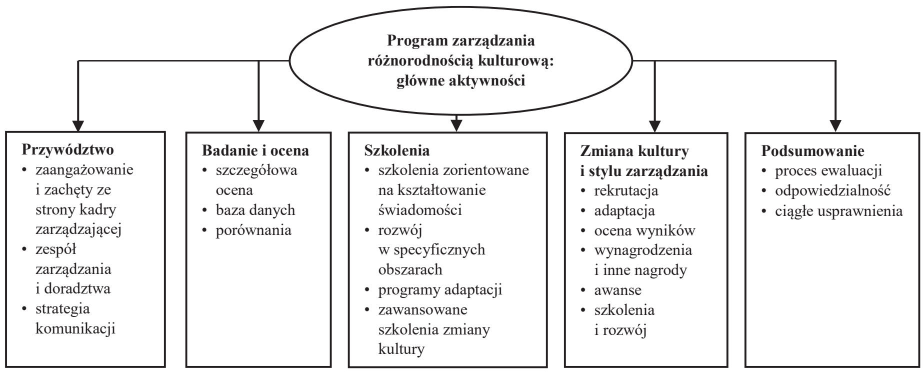
W tej części zostaną zaprezentowane w kolejności chronologicznej następujące modele zarządzania różnorodnością pracowników w organizacjach:
- Model zarządzania różnorodnością kulturową według Coxa (1991);
- Model dźwigni różnorodności Davidsona (2011):
- Model praktyk zarządzania różnorodnością według Kossek i in. (2006);
- Model zarządzania zróżnicowanym potencjałem kompetencyjnym (Rakowska i in., 2018);
- Model praktyk zarządzania zróżnicowanym potencjałem pracowników (model autorski);
- Model moderacji efektów zarządzania różnorodnością pracowników z perspektywy kategoryzacji społecznej i z perspektywy informacyjno-decyzyjnej (Van Knippenberg i in., 2004; Guillaume i in., 2017).

Model zarządzania różnorodnością kulturową według Coxa

Jednym z pierwszych autorów, który dostrzegł możliwości wykorzystania zróżnicowania pracowników, był amerykański badacz T. Cox. Sformułował swoje spostrzeżenia w publikacji z 1991 roku, charakteryzując model wielokulturowej organizacji (Cox, 1991). Wprawdzie praca powstała trzy dekady temu, jednak płynące z niej wnioski są nadal aktualne. Model Coxa przedstawia rys. 5.1.

W oparciu o przegląd literatury T. Cox (1991) doszedł do wniosku, że organizacje amerykańskie nie wykorzystują potencjału tkwiącego w pracownikach. Zauważył, że słabsze wyniki są osiągane w grupach kobiet i mniejszości rasowych, są tam też częstsze odejścia z pracy oraz wyższa absencja (Cox i Blake, 1991, s. 451). Cox wskazał plusy i minusy heterogeniczności w procesach grupowych, podkreślając jej związki ze spójnością, komunikacją, morale, interakcjami pracowników czy kształtowaniem się stereotypów. Na tej podstawie zaproponował model związków między zarządzaniem zróżnicowaniem demograficznym na poziomie organizacji a przewagą konkurencyjną. Autor wskazuje, że dzięki odpowiednim procesom możliwe jest: przyciąganie najbardziej kompetentnych pracowników, zwiększenie poziomu kreatywności i innowacyjności, poprawa jakości

podejmowanych decyzji, zwiększanie elastyczności reakcji na zmiany i zdobywanie nowych rynków i nowych klientów, osiąganie przewagi nad konkurentami. Stawiane cele mają charakter biznesowy, ale i społeczny.



Rys. 5.1. Model zarządzania różnorodnością kulturową według Coxa (1991)

Źródło: Cox, 1991, s. 883.

Podstawowymi wymiarami różnorodności w modelu są: rasa, narodowość, grupa etniczna i płeć. Cox i Blake (1991) dopuszczają występowanie także innych, co uznać należy za nowatorskie, jak na tamte czasy, spojrzenie. W centrum modelu są zarządzanie kulturą organizacyjną i praktyki zarządzania zasobami ludzkimi. Kluczową wartością kulturową jest różnorodność. Kształtowanie kultury sprzyjającej różnorodności pracowników ma miejsce w procesach rekrutacji, rozwoju, planowania karier, oceny pracowniczej oraz systemie nagród i awansów. Faworyzowane są działania wspierające rozwój karier, szczególnie kobiet, poprzez oferowanie wsparcia ze strony organizacji, mentoring, walkę ze stereotypami, minimalizowanie konfliktu praca–rodzina.

Ważną rolę odgrywa monitorowanie procesów ZZL obejmujących praktyki dotyczące zarządzania różnorodnością. Zaleca się ocenę pracy menedżerów w tym obszarze. Podkreśla się, że ważne jest również wsparcie naczelnej kadry zarządzającej, a także takie praktyki, jak szkolenia kształtujące świadomość pracowników i kompetencje międzykulturowe, audyty postaw oraz ocena efektów szkoleń. Wymienione działania mają umożliwiać wczesną identyfikację problemów i kształtowanie pożądanej kultury organizacyjnej.

Model Coxa jest kompleksowy i systemowy. Organizację wielokulturową wg Coxa cechują:

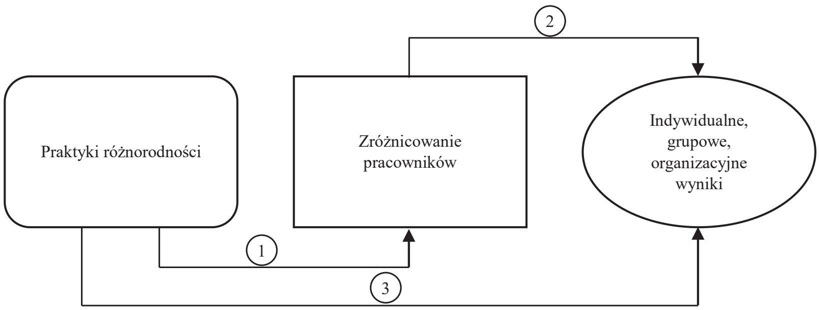
- pluralizm jako kluczowa wartość, wszystkie grupy kulturowe szanują się i wzajemnie się uczą;
- równość reprezentacji wszystkich grup na szczeblach organizacji;
- pełna integracja członków organizacji, dotycząca także reprezentantów grup mniejszościowych;
- brak uprzedzeń i dyskryminacji;
- pełna identyfikacja członków wszystkich grup z celami organizacji, wszyscy mają równe szanse na rozwój;
- eliminacja konfliktów między grupami o różnych tożsamościach.

Zasadniczo model Coxa ma służyć realizacji celów biznesowych przede wszystkim dlatego, że zróżnicowanie pracowników jest traktowane jako potencjalny czynnik przewagi konkurencyjnej. Jednakże mamy tu także cele społeczne z uwagi na zalecaną politykę równości i politykę antydyskryminacyjną oraz zalecenia dotyczące inkluzji wszystkich pracowników (tzw. *EDI = Equality, Diveristy, Inclusion*). Model można uznać za pionierski nie tylko dlatego, że jest to pierwszy model zarządzania zróżnicowanymi zasobami. Wskazuje się na korzyści wzajemnego uczenia się zróżnicowanych pracowników, dzięki czemu tworzy się wiedza w organizacji. Ponadto zakłada się możliwości rozszerzenia katalogu indywidualnych cech różnicujących zatrudnionych oraz dostrzega się rolę inkluzywnego środowiska pracy, spopularyzowanego dwie dekady później przez M. Mor Barak (2016). Badaczka postawiła tezę, że tylko inkluzywne organizacje mogą osiągać korzyści ze zróżnicowania zasobów ludzkich (Mor Barak, 2016). „W inkluzywnych organizacjach i społeczeństwach ludzie wszystkich tożsamości i wszystkich stylów mogą być w pełni sobą, jednocześnie przyczyniając się do większego wkładu dla zbiorowości, stając się jej cennymi i pełnoprawnymi członkami" (Ferdman, 2017, s. 235). Praktyki takie mają zapewnić równy dostęp do zasobów, udział w ważnych decyzjach i stworzenie realnych możliwości awansu dla wszystkich pracowników (Rakowska i Cichorzewska, 2018). Inkluzywne miejsca pracy wymagają wyrównania pola gry dla wszystkich pracowników. Zdaniem niektórych badaczy różnica pomiędzy różnorodnością a włączeniem (inkluzją) polega na tym, że polityka różnorodności wiąże się z przestrzeganiem prawa w zakresie równych szans i równouprawnienia, podczas gdy inkluzja (włączenie) jest efektem dobrowolnych działań w organizacji (Winters, 2014).

Model praktyk zarządzania różnorodnością według E. Kossek, S. Lobel i J. Brown

Kolejnym modelem wartym uwagi jest model trzech amerykańskich autorek (Kossek i in., 2006). Z uwagi na przyjęte cele zarządzania różnorodnością pracowników wpisuje się w schematy zarządzania oparte jednocześnie na moralnym i racjonalnym (biznesowym) podejściu (Mensi-Klarbach, 2012, s. 63). W modelu kluczowe znaczenie mają trzy wiązki zależności. Są to:

- zależność między praktykami zarządzania różnorodnością a różnorodnością pracowników;
- zależność między różnorodnością pracowników a wynikami dla jednostek, grup i organizacji;
- zależność między praktykami zarządzania różnorodnością a wynikami dla jednostek, grup i organizacji.



Rys. 5.2. Model praktyk zarządzania różnorodnością według Kossek, Lobel i Brown

Źródło: Mensi-Klarbach, 2012, s. 71.

Wymienione zależności są na rysunku 5.2 oznaczone strzałkami. Pierwsza dotyczy zależności między praktykami zarządzania różnorodnością a różnorodnością pracowników. Ta część modelu reprezentuje podejście etyczne, tzw. *moral case*. Oznacza to, że nie są tu rozpatrywane korzyści ekonomiczne dla organizacji związane z różnorodnością pracowników. Zwraca się uwagę na poszanowanie wartości społecznych cenionych przez pracowników i na to, czy podejmowane działania są moralnie poprawne. W tej grupie działań są programy i praktyki zarządzania różnorodnością, które są nakierowane na osiągnięcie celów społecznych,

zapewnienie poprawności społecznej i nastawione na respektowanie związanych z tym obowiązujących przepisów. Mogą tutaj także mieścić się cele wizerunkowe, które po jakimś czasie mogą dawać korzyści ekonomiczne.

Druga strzałka dotyczy relacji między różnorodnością pracowników a wynikami osiąganymi przez jednostki, grupy i organizację. Ta część modelu reprezentuje racjonalne (biznesowe) uzasadnienia dla zarządzania różnorodnością pracowników w organizacji (*business case for diversity*). Istotne jest, aby zróżnicowanie pracowników dodawało istotnej wartości grupom i organizacjom, przy czym w założeniach tego modelu nie chodzi o identyfikację specyficznych praktyk zarządzania. W tym przypadku autorki mają na myśli ogólne korzyści ze zróżnicowania pracowników i związane z tym potencjalne korzyści ekonomiczne oraz wzrost efektywności działania organizacji. M. Lückerath-Rovers (2013) badała relacje między udziałem kobiet w zarządach duńskich instytucji finansowych a ich wynikami. Badaczka dostrzegła, że firmy z dyrektorkami osiągają lepsze wyniki niż te bez kobiet w zarządach. M. Lückerath-Rovers (2013) nie miała na celu identyfikowania bezpośrednich związków przyczynowych, ale wykazanie związków między strukturą zespołów kadry zarządzającej a wynikami finansowymi organizacji. Dodać należy, że jest to bardzo uproszczone podejście i w związku z tym należy ostrożnie podchodzić do opisywanych zależności. W nowszych badaniach jest krytykowane. Ważną rolę w wyjaśnianiu potencjalnych związków między różnorodnością pracowników a wynikami osiąganymi przez jednostki, grupy i organizację odgrywają zmienne sytuacyjne (np. Terjesen i in., 2016), zmienne moderujące (np. Uribe-Bohorquez i in., 2018) czy klimat różnorodności (Richard i in., 2019b).

Trzecia strzałka w modelu dotyczy relacji między praktykami zarządzania różnorodnością pracowników a indywidualnymi, grupowymi i organizacyjnymi efektami. Tę część modelu autorki nazywają biznesowym zarządzaniem różnorodnością. Jako uzasadnienie podają koncentrację działań na korzyściach dla biznesu wynikających z przyjęcia strategicznego podejścia zarządzania różnorodnością w organizacji. Oczywiście poszukiwanie związków między oddolnie podejmowanymi inicjatywami i praktykami a strategicznymi wynikami organizacji w kontekście zarządzania różnorodnością jest bardzo interesujące. Jednakże należy podkreślić, że jest to trudne zadanie. Podobnie jak w przypadku zarządzania kapitałem ludzkim w organizacji istotne jest określenie celów, obszarów

związanych ze strategią, a następnie określenie i zbudowanie kluczowych mierników oceny rezultatów zarządzania (Juchnowicz, 2010; Lipka, 2008; Moczydłowska, 2013; Sienkiewicz, 2018).

Model zaproponowany przez Kossek i in. (2006) daje możliwości dalszych poszukiwań w opisywanym obszarze. Jednakże jego słabą stroną jest ogólne, uproszczone spojrzenie na uwarunkowania zarządzania różnorodnością pracowników w organizacji. Każda z trzech zidentyfikowanych zależności może być obszarem dalszych szeroko zakrojonych badań.

Model dźwigni różnorodności Davidsona

Kolejnym modelem jest model dźwigni różnorodności zaproponowany przez amerykańskiego konsultanta i badacza Davidsona (2011). Autor reprezentuje racjonalne konsultingowe podejście do różnorodności pracowników, którą postrzega w kategoriach strategicznych zasobów organizacyjnych. M. Davidson nie neguje walorów inkluzywnych miejsc pracy, ale zakłada, że nie może to być celem samym w sobie. Na podstawie zebranych konsultingowych doświadczeń zaleca odejście od tradycyjnego podejścia do różnorodności pracowników stosowanego w amerykańskich korporacjach, gdzie menedżerowie często muszą podejmować się uciążliwych zadań, aby realizować z góry narzucone cele dotyczące różnorodności pracowników. Zaleca nowe podejście. Zakłada, że na różnorodność pracowników można spojrzeć jak na kapitał organizacji, w który czasem warto inwestować. Autor na podstawie wieloletnich doświadczeń, jak i krytycznej analizy literatury stawia tezę, że jeśli organizacje chcą uzyskiwać korzyści z różnorodności, muszą stosować paradygmat „dźwigni różnorodności". Autor krytykuje dominujące w USA podejście wizerunkowe, którego celem jest zyskanie opinii poprawnie zarządzającego pracodawcy dzięki osiąganiu odpowiednich wyników we wskaźnikach różnorodności. Najczęściej są to wskaźniki dotyczące struktury zatrudnienia w kontekście zróżnicowania, struktury awansów, zwolnień, udziału w szkoleniach, wskaźniki dotyczące sprzedaży czy dostaw dla zróżnicowanych grup klientów i dostawców. Davidson wskazuje, że osiąganie dobrych wskaźników za wszelką cenę może przynosić odwrotne skutki od zamierzonych. Menedżerowie, aby osiągnąć cele wizerunkowe, mogą podejmować decyzje, które nie są korzystne ekonomicznie, skutkują napięciami, zarówno w grupie menedżerów, jak i pozostałych pracowników. Dlatego nie powinno się realizować takich celów za wszelką cenę. Należy odejść od tradycyjnego podejścia i zastosować strategiczne spojrzenie

na różnorodność ze strony wszystkich udziałowców organizacji, a przede wszystkim pracowników, klientów, partnerów oraz lokalnej społeczności (Davidson, 2011, s. 11).

W modelu Davidsona różnorodność jest traktowana bardzo szeroko, obejmuje wykonywane zadania, funkcje, kluczowe obszary wiedzy fachowej, doświadczenia w pracy czy w zarządzaniu. W związku w tym w nowym podejściu niemożliwe może okazać się osiągnięcie zalecanych wskaźników poprawności społecznej. Stawia się bowiem przede wszystkim na racjonalność decyzji menedżerskich w zarządzaniu różnorodnością.

Początkiem jest identyfikacja specyficznych cech pracowników, które mogą być ważne dla strategii organizacji. Davidson (2011), podobnie jak Cox (1991), wskazuje na rolę kultury organizacyjnej i wdrażanie procesów ZZL, które będą zapewniać, że nowi przyjęci do organizacji pracownicy (posiadający pożądane cechy ze strategicznego punktu widzenia), niezależnie od tożsamości, będą mieli wsparcie i szacunek innych. Zatrudnianie nowych pracowników nie może być postrzegane jako zagrożenie dla pozostałych. Zdaniem Davidsona różnica między tradycyjnym podejściem a dźwignią różnorodności polega na tym, że w pierwszym przypadku uwaga jest skoncentrowana na wskaźnikach różnorodności, podczas gdy w przypadku dźwigni proces zarządzania różnorodnością ma charakter strategiczny, opiera się na analizie biznesu i korzystnych dla organizacji właściwości różnorodności. Proces budowania dźwigni różnorodności zaczyna się od poszukiwania odpowiedzi na pytanie: czy i jakie różnice w organizacji mogą być źródłem przewagi konkurencyjnej? Jeśli nie dostrzega się pożądanych cech u pracowników, po prostu nie wdraża się praktyk zarządzania różnorodnością w organizacji. Oczywiście trudno o pełną swobodę w tym obszarze, ponieważ organizacje muszą respektować obowiązujące przepisy prawne.

W modelu dźwigni różnorodności cechy jednostkowe pracowników są analizowane z perspektywy wszystkich interesariuszy organizacji (Davidson, 2011; Hunt i in., 2018). Kluczową umiejętnością menedżerską jest zidentyfikowanie cech różnicujących pracowników, które ze strategicznego punktu widzenia mogą być pożądane dla organizacji. Dlatego potrzebni są menedżerowie o odpowiednim stylu myślenia i świadomi własnych ograniczeń, w tym oddziaływania filtrów w procesie zbierania informacji. Muszą także rozumieć mechanizmy i skutki działania stereotypów i uprzedzeń. Jeśli już uda się dostrzec potrzebne cechy pracowników, dalszym etapem jest ich zgłębienie. Chodzi tu o zrozumienie i poznanie

właściwości zidentyfikowanych cech pracowników oraz rozważenie scenariuszy związanych z tym implikacji. Następnie ważne jest odpowiednie zaprojektowanie procesów i zarządzanie nimi. Autor koncepcji wskazuje, że podejmowane działania nie powinny być narzucane odgórnie. Wcześniej muszą być przemyślane i analizowane. Jednocześnie oznacza to, że w zależności od wyników tej analizy nie w każdej organizacji różnorodność pracowników będzie traktowana jako zasób.

Model zarządzania zróżnicowanym potencjałem kompetencyjnym pracowników (*Rakowska i in., 2018*)

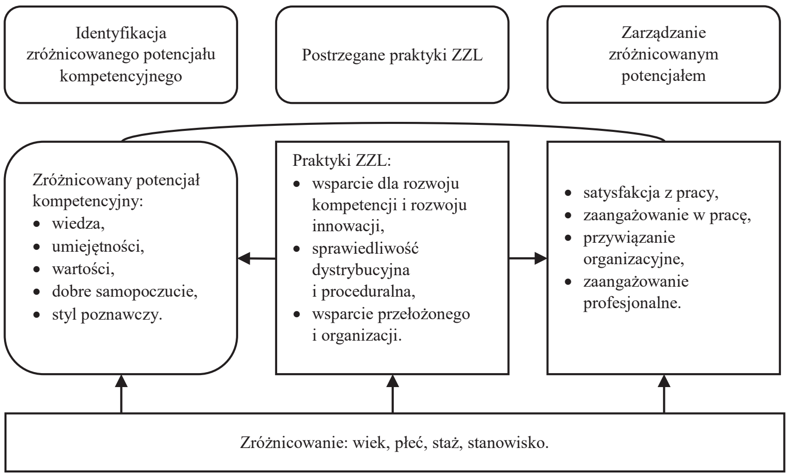
Kolejny jest model zarządzania zróżnicowanym potencjałem kompetencyjnym pracowników, który powstał w ramach projektu badawczego (Rakowska i in., 2018). Dzięki temu rozpoznano potencjał kompetencyjny pracowników zróżnicowanych ze względu na wiek, płeć oraz stanowisko i zidentyfikowano działania i praktyki, które mogą służyć do jego wykorzystania w organizacji (rys. 5.3). Badania prowadzono zarówno na poziomie organizacji (wywiady z pracownikami działów zasobów ludzkich), jak i jednostki (percepcja praktyk zarządzania przez pracowników).

W trakcie realizacji projektu osiągnięto następujące cele szczegółowe:

1. Zidentyfikowano poziom potencjału kompetencyjnego pracowników w obszarach: samooceny wiedzy, samooceny umiejętności, cenionych wartości, oceny dobrostanu i stylów poznawczych w kontekście różnorodności pracowników z podziałem na płeć, wiek, staż pracy, stanowiska (kierownicze, specjalistyczne, wykonawcze). Dzięki temu rozpoznano charakterystyczne atrybuty potencjału pracowników w poszczególnych kategoriach różnorodności.
2. Przeprowadzono diagnozę postrzegania praktyk ZZL, zwłaszcza związanych z: rozwojem pracowników, organizacyjnym wsparciem dla rozwoju innowacji, praktyk z zakresu sprawiedliwości procesowej i dystrybucyjnej oraz wsparcia organizacyjnego i menedżerskiego.
3. Dokonano oceny zarządzania potencjałem pracowników poprzez identyfikację poziomu satysfakcji z pracy, zaangażowania w pracę, zaangażowania organizacyjnego i zaangażowania zawodowego w kontekście różnorodności pracowników w poszczególnych kategoriach pracowniczych. Przyjęto założenie, że satysfakcja z pracy, zaangażowanie w pracę, zaangażowanie organizacyjne świadczą o poziomie wykorzystania potencjału pracowników. Oznacza to, że

pracownik, który ma wysoki poziom zaangażowania, wykorzystuje swój potencjał kompetencyjny.

4. Zidentyfikowano związki pomiędzy percepcją praktyk ZZL z wyżej wymienionymi wskaźnikami zarządzania potencjałem pracowników, tj. satysfakcją z pracy, zaangażowaniem w pracę, zaangażowaniem organizacyjnym, zróżnicowanymi ze względu na płeć, wiek, pokolenie, stanowisko.
5. Zidentyfikowano praktyki ZZL umożliwiające optymalizację wykorzystania potencjału zróżnicowanych pracowników według płci, wieku, stanowiska, stażu. Na przykład opracowano zalecenia dotyczące stosowanie określonych praktyk zarządzania w zależności od wieku czy płci pracowników. W grupie poniżej 30 lat najsilniej związane z zaangażowaniem i satysfakcją z pracy są praktyki łączone z rozwojem. W grupie 50+ są to praktyki nastawione na *well-being*, związane z wykorzystaniem wiedzy i kompetencji, jak np. odgrywanie ról mentorskich. Z kolei analiza percepcji praktyk według płci wykazała, że w grupie kobiet w wieku 30–49 lat dla wzrostu zaangażowania i satysfakcji ważne są praktyki nastawione na zapewnienie równowagi praca–życie. Natomiast w grupie kobiet na stanowiskach kierowniczych bardzo ważne są wsparcie ze strony organizacji i przełożonego oraz mentoring. Pozostałe wyniki badań są zamieszczone w publikacji (Rakowska i in., 2018).



Rys. 5.3. Model zarządzania zróżnicowanym potencjałem kompetencyjnym pracowników

Źródło: Rakowska i in., 2018, s. 210.

Model zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi w organizacji

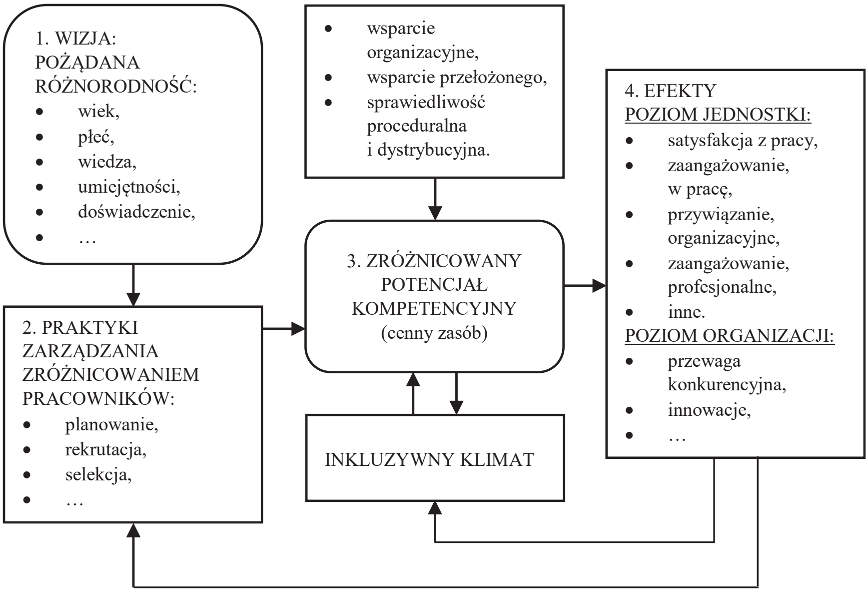
Na bazie wcześniej zaproponowanego modelu (Rakowska i in., 2018) autorka proponuje kolejny model teoretyczny (rys. 5.4). Na podstawie analiz i wniosków związanych z weryfikacją modelu zaprezentowanego na rys. 5.3 i próbą poszukiwania w literaturze odpowiedzi na pojawiające się w trakcie badań pytania powstał model zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi w organizacji. W modelu przyjęto następujące założenia:

1. Zachowano te same kluczowe zmienne (praktyki zarządzania, satysfakcja, zaangażowanie, przywiązanie) wraz z ich definicjami i narzędziami pomiaru.
2. Inne jest podejście do różnorodności pracowników – jest tu rozumiana szeroko, związana ze strategicznymi potrzebami organizacji, jej znaczenie jest kluczowe dla efektów na poziomie organizacji (Davidson, 2011).
3. Zróżnicowany potencjał pracowników może być traktowany jako strategiczny zasób organizacji. Na ten zasób składają się: wiedza, umiejętności, postawy pracowników oraz te atrybuty pracownika, które są ważne ze strategicznego punktu widzenia. Mogą to być także zainteresowania, uzdolnienia i predyspozycje, wykształcenie, praktyczne umiejętności, zachowania, motywacje, stan zdrowia i kondycja psychofizyczna, wartości, zasady etyczne oraz formalne prawo do działania w imieniu organizacji (Oleksyn, 2010, s. 17–37) czy inne ważne cechy.
4. Nishii (2013, s. 1761) stawia tezę, że pełne wykorzystanie różnorodności pracowników wymaga stworzenia inkluzywnego klimatu. Dlatego model wzbogacono o tę zmienną, tj. inkluzywny klimat. Klimat inkluzywny/integracji eliminuje relacyjne źródła uprzedzeń i zapewnia, że status tożsamości grupy nie jest powiązany z dostępem do zasobów (Nishii, 2013). W takim klimacie występuje pełna integracja pracowników wspólnie rozwiązujących problemy oraz dzielących się wiedzą. Dzięki temu tworzona jest nowa wiedza i innowacje. Są to pozytywne konsekwencje różnorodności pracowników na poziomie organizacji.
5. Klimat inkluzywny pełni funkcję zmiennej moderującej relacje między wdrażanymi praktykami zarządzania a związanymi z tym efektami na poziomie organizacji i pracownika.
6. Konsekwencje i rezultaty zarządzania różnorodnością powinny być analizowane na dwóch poziomach tj. na poziomie pracownika

oraz na poziomie organizacji. Jednoczesne zastosowanie dwóch pespektyw pozwala całościowo spojrzeć na efektywność zarządzania różnorodnością pracowników w organizacjach (Nishii i in., 2018). Do pomiaru efektów na poziomie pracownika przyjęto te same zmienne co w poprzednim modelu (zaangażowanie, satysfakcja, przywiązanie). Kapitalne znaczenie ma zaangażowanie pracowników. Stanowi dźwignię behawioralną w uzyskiwaniu przez organizacje wysokiej wydajności, jakości i innowacyjności (Lewicka i Glińska-Neweś, 2018).

7. Do oceny efektów na poziomie organizacji mogą być wykorzystywane takie zmienne, jak: wielkość sprzedaży, udział w rynku, zysk, wartość firmy, innowacje czy renoma w otoczeniu. Jest to oczywiście zależne od charakteru działalności organizacji.
8. Kluczową rolę w kształtowaniu korzystnych zachowań pracowniczych, w tym zaangażowania, odgrywają nie tyle same praktyki zarządzania, co percepcja tych praktyk (Ostroff i Bowen, 2016). Wynika to z założeń teorii wymiany społecznej (Blau, 1964; Jose, 2012; Alfes i in., 2013). Ważnym elementem modelu jest badanie, jak pracownicy postrzegają intencje organizacji przekazywane w trakcie wdrażania praktyk. Będzie to szerzej wyjaśnione w dalszej części rozdziału.

Model można zaliczyć do modeli zarządzania różnorodnością pracowników z tzw. perspektywy *business case* uzasadniającej wagę różnorodności pracowników przesłankami racjonalnymi. Przyjęto tu, że różnorodność zasobów może być cennym strategicznym zasobem dla organizacji (Cox, 2001; Davidson, 2011). Z uwagi na strategiczny charakter modelu pierwszym krokiem powinno być określenie przez zarządzających wizji dotyczącej cech i roli pożądanej różnorodności pracowników. Może ona dotyczyć wszystkich cech jednostki, które są oczekiwane przez organizację. Zakłada się także, że różnorodność pracowników ma charakter dynamiczny, a ocena jej jakości jest uwarunkowana kontekstowo. Do dyskusji warto zapraszać różnych interesariuszy, nie tylko z powodu możliwości szerszego spojrzenia na sytuację, ale także dlatego, że uznanie w otoczeniu działania dla różnorodności wiąże się z dobrymi wynikami finansowymi (Cook i Glass, 2014).



Rys. 5.4. Model zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi w organizacji

Źródło: opracowanie własne.

Po zidentyfikowaniu pożądanej różnorodności pracowników konieczne jest podjęcie decyzji strategicznych w tym zakresie. Trzeba odpowiedzieć na pytanie, jak można *ukształtować i zdobyć* pożądaną różnorodność pracowników, jakie praktyki będą tu najbardziej efektywne (krok nr 2). Zakłada się możliwość dywersyfikacji praktyk dla różnych grup pracowniczych (krok nr 3) oraz poszukiwanie najlepszych wiązek praktyk (Richard i in., 2013). Istotne jest także odpowiednie komunikowanie o praktykach pracownikom. Ważne jest, aby odbierali pozytywne sygnały ze strony zarządzających. Mają temu służyć praktyki wsparcia ze strony organizacji i przełożonych oraz stosowanie praktyk potwierdzających równe i sprawiedliwe traktowanie wszystkich pracowników (sprawiedliwość proceduralna i dystrybucyjna).

Aby można było efektywnie wykorzystywać różnorodność pracowników, konieczne jest kształtowanie inkluzywnego klimatu, w którym będą szanowali swoją odmienność oraz będą chcieli dzielić się swoją wiedzą i doświadczeniami. Ważną rolę mają tu do odegrania zarządzający.

Konieczne jest także monitorowanie efektów zarządzania przez osoby wdrażające praktyki. W przypadku, gdy wyniki są słabe, konieczne jest poszukiwanie najlepszych praktyk angażujących poszczególne grupy pracowników oraz działań nastawionych na poprawę inkluzywności klimatu (krok nr 4). W szczególności ważne jest kształtowanie postaw kierowniczych. W modelu zakłada się możliwość oceny kadry kierowniczej za podejmowane działania w obszarze różnorodności, okresową ocenę efektów wdrażanych praktyk (ocena percepcji praktyk i audyty postaw pracowników) oraz ocenę klimatu. Ponieważ badanie zjawisk, takich jak występowanie stereotypów czy też dyskryminacja, jest trudne, działania tego typu wymagają ostrożności. Jeśli wyniki jednostkowe i organizacyjne nie są satysfakcjonujące, należy wrócić do początku modelu.

Ma on swoje ograniczenia. Przede wszystkim nie obejmuje wszystkich możliwych czynników ważnych dla efektywności zarządzania różnorodnością pracowników Jednakże może stanowić ramy dla dalszych dociekań badawczych czy też dla strategicznych działań w organizacji. Warto dodać, że jeśli model jest skomplikowany, pojawiają się trudności z jego przełożeniem na działania praktyczne. Praktycy zazwyczaj niechętnie patrzą na złożone rozwiązania. Proponowany model dzięki stosunkowo niewielkiemu skomplikowaniu – w zależności od istniejących uwarunkowań – może być modyfikowany w zależności od potrzeb. Na przykład można wykorzystywać różne zmienne dotyczące oceny rezultatów zarządzania na poziomie organizacji.

Należy podkreślić, że często specjaliści ZZL oraz kadra kierownicza mają problemy z identyfikacją właściwych działań ważnych dla efektywnego zarządzania różnorodnością pracowników (Kulik, 2014). Wynika to z braku odpowiedniej wiedzy oraz niechęci praktyków do rozbudowanych modeli teoretycznych. Na sytuację rzutuje także stan wiedzy, a przede wszystkim brak jednoznacznych wniosków z badań.

Kulik (2014) wskazuje na istnienie dwóch luk w wiedzy. Pierwsza dotyczy braku wiedzy menedżerów i pracowników działów ZZL w obszarze różnorodności pracowników. Występowanie tej luki może przyczyniać się do nieskuteczności działań. Szczególnie niewystarczająca jest wiedza dotycząca procesów selekcji i zarządzania wydajnością zróżnicowanych pracowników. Jeśli praktycy mają wiedzę, mogą napotykać bariery związane z jej wdrożeniem z powodu polityki organizacyjnej lub ograniczonych zasobów (Kulik, 2014). Druga luka dotyczy braku wiedzy naukowców

w zakresie problemów i potrzeb praktyków. Badacze rzadko interesują się ich problemami i potrzebami w obszarze zarządzania różnorodnością. W pewnej mierze wynika to z tego, że cele badawcze wyznaczają trendy w nauce. Wiele badań jest realizowanych wyłącznie dla rozwoju kariery naukowej, spełniania wymagań punktacji naukowej, a kolejne tworzone w ten sposób publikacje stwarzają iluzję rozwoju teorii zarządzania (Tourish, 2020). Modele badawcze stają się coraz bardziej złożone i nastawione na oryginalność, a nie na rozwiązywanie praktycznych problemów zarządzania.

Wielu praktyków nie ma wyraźnych poglądów na temat koncepcji zarządzania różnorodnością pracowników. Część ocenia tę koncepcję sceptycznie. Niejednoznaczność wniosków badawczych dotyczących korzyści z jej zastosowania nie ułatwia kształtowania pozytywnych postaw zarządzających. Wiele organizacji, także w Polsce, wdraża programy zarządzania różnorodnością głównie dla celów wizerunkowych (Rogozińska-Pawełczyk, 2016; Warwas, 2019; Rakowska i Cichorzewska, 2016).

Model moderacji efektów zarządzania różnorodnością pracowników z perspektywy kategoryzacji społecznej i perspektywy informacyjno-decyzyjnej

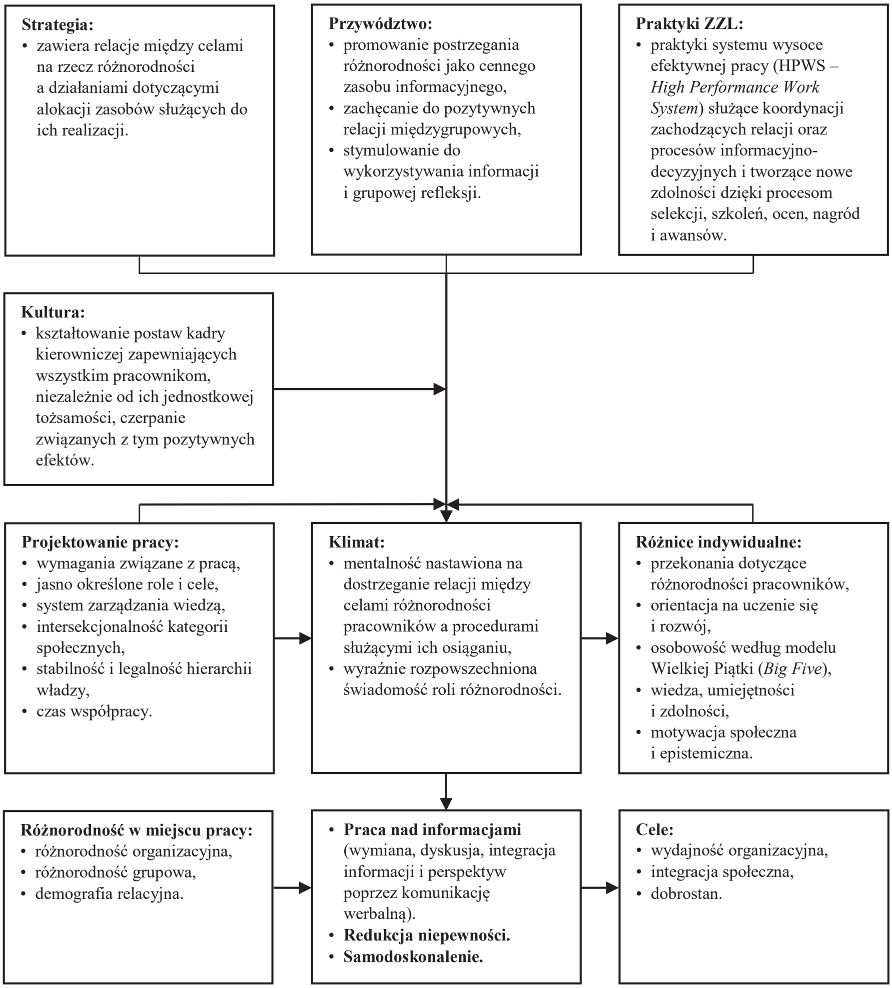
Na zakończenie zostanie zaprezentowany model moderacji efektów różnorodności zarządzania pracownikami (Van Knippenberg i in., 2004; Guillaume i in., 2017). D. Van Knippenberg z zespołem (Van Knippenberg i in., 2004) opracowali model CEM (*Categorization-Elaboration Model*). Zdaniem tych autorów badania nad związkami między różnorodnością grupy roboczej a wydajnością grupy nie dały jednoznacznych wyników, dlatego na ten związek trzeba spojrzeć z dwóch perspektyw: informacyjno-decyzyjnej oraz kategoryzacji społecznej. Ponadto uznano, że w badaniach poświęcono za mało uwagi grupowemu przetwarzaniu informacji. Dodatkowo badania nad różnorodnością często opierały się na zbyt uproszczonej konceptualizacji procesów kategoryzacji społecznej.

W związku z tym w modelu CEM zaproponowano zmienne mediacyjne i moderujące, które były wcześniej pomijane w badaniach nad różnorodnością (Van Knippenberg i in., 2004, s. 1010). Przyjęto założenie, że poszczególne rodzaje różnorodności mogą dawać jednocześnie inne efekty, w zależności od poziomu analizy. Na przykład na poziomie diad i grup mogą jednocześnie pojawiać się pozytywne, jak i negatywne efekty różnorodności.

Model CEM integruje dwie perspektywy badawcze: kategoryzacji społecznej i informacyjno-decyzyjną i dotyczy efektów pracy grupy ocenianej przez pryzmat tych perspektyw. Zgodnie z pierwszą konsekwencje różnorodności pracowników można wyjaśniać, stosując teorię tożsamości społecznej (Tajfel i Turner, 1986). Na przykład procesy kategoryzacji społecznej mogą zakłócać procesy pracy zespołu, przez co będą obniżać jej wyniki. Z kolei perspektywa informacyjno-decyzyjna pozwala zrozumieć, dlaczego zróżnicowane grupy mogą mieć lepsze wyniki niż jednorodne. Prawdopodobnie takie grupy posiadają szerszy zakres wiedzy związanej z zadaniami, mają więcej umiejętności i zdolności. Dodatkowo konieczność rozwiązywania konfliktów i godzenia różnych punktów widzenia może wymuszać analizowanie większej ilości informacji. Początkowo rozbieżne perspektywy mogą prowadzić do ciekawych i innowacyjnych rozwiązań. Zgodnie z perspektywą informacyjno-decyzyjną różnorodność pracowników daje szerszą pulę informacji i poglądów. W szczególności jest to istotne w przypadku zadań o złożonym charakterze. Ponieważ w modelu CEM zakłada się, że perspektywy tożsamości społecznej i informacyjno-decyzyjna występują jednocześnie, można zrozumieć, dlaczego uprzedzenia utrudniają korzystanie z zasobów informacyjnych, jakie niesie różnorodność pracowników.

Natomiast Y. Guillaume z zespołem (Guillaume i in., 2017) rozwinęli model Van Knippenberga (Van Knippenberg i in., 2004), wykorzystując jego podstawowe założenia. Model powstał na bazie przeglądu literatury. Badacze poszerzyli rozważania dotyczące konsekwencji zróżnicowania pracowników o poziom organizacji. Przeanalizowali związki różnorodności demograficznej z efektami organizacyjnymi i zidentyfikowali zmienne moderujące efekty zarządzania różnorodnością pracowników na poziomie organizacji (rys. 5.5). Różnorodność jest tu rozumiana szeroko, w kontekście wszelkich możliwych do uchwycenia różnic jednostkowych.

Za kluczowe cele zarządzania różnorodnością pracowników na poziomie organizacji uznano tu: integrację społeczną; wydajność organizacyjną oraz dobrostan pracowników. Autorzy wprowadzili zmienne moderujące stopień osiągania celów. Są to: strategia, struktura organizacyjna (projekty stanowisk pracy), praktyki zarządzania zasobami ludzkimi, przywództwo, klimat, kultura oraz indywidualne różnice między pracownikami.



Rys. 5.5. Model moderacji efektów zarządzania różnorodnością pracowników

Źrodło: Guillaume i in., 2017, s. 293.

Dodatkowo Y. Guillaume i in. (2017) na podstawie analizy literatury postawili kilka ciekawych wniosków związanych z zarządzaniem różnorodnością pracowników organizacji:

- Strategie zorientowane na wzrost organizacji mogą promować otwartość na nowe pomysły, a zorientowane na klienta zwiększają tolerancję dla szerszej puli klientów i ostatecznie promują różnorodność jako wartość dla organizacji. Sprzyja to integracji, eliminacji uprzedzeń międzygrupowych i zwiększa wymianę wiedzy.

- Różnorodność w miejscu pracy może być korzystna dla organizacji działających w środowiskach charakteryzujących się zmianami, niestabilnością, niepewnością, złożonością i dużą różnorodnością demograficzną klientów.
- Różnorodność organizacyjna jest pozytywnie związana z wynikami, gdy organizacje mają strategię wzrostu lub innowacji, ale negatywnie, gdy stosują strategię niewielkiego wzrostu lub strategię redukcji. Także w przypadku orientacji przedsiębiorczych obserwuje się pozytywny związek między różnorodnością organizacyjną pod względem płci i rasy oraz wynikami organizacji.
- Różnorodność daje większe korzyści w grupach roboczych zajmujących się innowacjami i złożonymi zadaniami, w których systemy wspierania decyzji promują kontakty między grupami i zachęcają do wymiany informacji. Autonomia, decentralizacja, nieformalne spotkania mogą także pozytywnie wpływać na efekty różnorodności.
- Zmienne czasowe, takie jak kadencja członka grupy czy okres trwania zespołu, mogą pozytywnie moderować efekty różnorodności w miejscu pracy. Zazwyczaj potrzeba czasu, aby przezwyciężyć uprzedzenia i lepiej się poznać.
- Trudno jest wskazać mocne dowody na moderujący wpływ praktyk ZZL na efekty różnorodności organizacyjnej, chociaż niektórzy badacze dowodzą, że są one moderatorem wpływu różnorodności na cele organizacyjne. Na przykład zauważono, że pracownicy osiągają lepsze wyniki, gdy praktyki zarządzania promują istotne dla nich korzyści (Avery i McKay, 2010).
- Skuteczność praktyk ZZL zależy od ich akceptacji przez pracowników. Podkreśla to rolę percepcji praktyk zarządzania różnorodnością dla ich skuteczności (Russo i in., 2018). Wdrażane praktyki powinny uwzględniać oczekiwania i interesy pracowników (Marescaux i in., 2013).
- Przywództwo może pozytywnie wpływać na związek różnorodności pracowników z integracją społeczną, dobrostanem i wynikami organizacji, gdy sprzyja identyfikacji wszystkich pracowników z grupą roboczą lub organizacją i integracji pracowników.
- Kultura i klimat mogą mieć perswazyjny wpływ na zachowania indywidualne, grupowe i organizacyjne, co może zabezpieczać przed negatywnymi skutkami różnorodności i wpływać na integrację społeczną.

- Kultura i klimat mogą eliminować uprzedzenia i zwiększać wydajność w zróżnicowanych grupach. W szczególności można to dostrzec w przypadku prac nad innowacyjnymi i złożonymi projektami, gdzie ważne są procesy informacyjno-decyzyjne. Kultura i klimat mogą mieć perswazyjny wpływ na zachowania pracowników, co może zabezpieczyć przed negatywnymi skutkami różnorodności i wpływać na integrację społeczną.
- Ostatnią zmienną moderującą są różnice indywidualne. Mogą sprzyjać zmniejszaniu uprzedzeń i zwiększać korzyści z opracowywanych informacji. Duże znaczenie mają takie cechy pracowników, jak: inteligencja, wiedza, zdolności, umiejętności komunikacyjne oraz motywacja do przetwarzania informacji. Dodatkowo otwartość, potrzeba poznania i uczenia się także sprzyjają integracji społecznej. Pozytywne kontakty mogą zwiększać wydajność dzięki lepszej jakości decyzji.

Podsumowując, uznać należy, że model moderacji wyjaśnia, jak można zarządzać zróżnicowaniem demograficznym pracowników, aby osiągać korzyści dla zespołów i organizacji. Brak respektowania konsekwencji z jednoczesnego oddziaływania perspektywy związanej z tożsamością jednostki i perspektywy informacyjno-decyzyjnej może prowadzić do nieudolnego zarządzania. Może to skutkować brakiem integracji społecznej, zaostrzaniem się negatywnych zjawisk, pogarszaniem się dobrostanu pracowników, spadkiem zaangażowania i ostatecznie obniżaniem wydajności na poziomie jednostki, grupy i organizacji. Efekty zarządzania różnorodnością pracowników w organizacji należy rozpatrywać z wykorzystaniem różnych perspektyw i poziomów, w tym co najmniej jednostki i organizacji.

5.3. Efekty działań na rzecz różnorodności w miejscu pracy

Efekty działań na rzecz różnorodności pracowników można oceniać w kontekście realizacji celów organizacyjnych oraz skuteczności zastosowanych praktyk zarządzania. Istnieje bogaty dorobek badawczy opisujący efekty i konsekwencje w tym obszarze. Jednak na tej podstawie trudno o jednoznaczne wnioski. Coraz częściej podkreśla się, że nie można oceniać efektów różnorodności, stosując proste zero-jedynkowe podejście. Problem jest bardziej złożony. Konieczne jest analizowanie procesów zarządzania na różnych poziomach organizacji, bowiem jednocześnie mogą występować zarówno

pozytywne, jak i negatywne jego efekty. Dodatkowo mogą pojawiać się także rezultaty niezamierzone, o czym będzie traktował kolejny podrozdział.

Na poziomie jednostki badacze wskazują na konsekwencje różnorodności pracowników odnoszące się najczęściej do zaangażowania, przywiązania do organizacji, zachowań obywatelskich, dobrostanu, satysfakcji z pracy, kreatywności, poziomu samooceny, stresu, intencji odejścia z pracy, dyskryminacji czy absencji (tab. 5.2). Zdaniem J. Cewińskiej (2018) w Polsce brakuje badań dotyczących identyfikacji przyczyn odejść z organizacji ze względu na zróżnicowanie pracowników zarówno w kontekście pierwotnych, jak i wtórnych kryteriów różnorodności (np. wykształcenie, doświadczenie zawodowe, dochód, miejsce zamieszkania, wyznanie, status rodzinny, styl życia, pozycja w organizacji). Interesujące są również spostrzeżenia A. Wojtczuk-Turek (2017), która wskazuje na znaczenie tzw. *job crafting behaviors* (JCB), czyli dobrowolnych, inicjowanych przez samych pracowników zachowań ukierunkowanych na poszukiwanie zasobów oraz wyzwań i zmniejszanie wymagań. Autorka analizuje rolę JCB w kontekście organizacyjnego zaangażowania pracowników oraz dostrzega kryterium ich różnicowania według prospołeczności. Z kolei E. Gross-Gołacka (2008) wskazuje na korzyści indywidulne oraz organizacyjne wynikające z polityki równych szans.

Tabela 5.2. Efekty różnorodności na poziomie jednostki, grupy i organizacji

Efekty różnorodności na poziomie jednostki
• Intencja odejścia z pracy: Gonzalez i Denisi, 2009; Kundu i in., 2017; Cewińska, 2018 • Absencja: Fritzsche i in., 2014; Reinwald i Kunze, 2019; Avery i in., 2007; Gross-Gołacka, 2008; Michalczuk, 2017 • Przywiązanie do organizacji: Wojtczuk-Turek, 2017; Mamman i in., 2012; Brimhall, 2019; Cho i Mor Barak, 2008 • Zaangażowanie w pracę: Wojtczuk-Turek, 2017; Mamman i in., 2012; Pleasant, 2017 • Satysfakcja z pracy: Choi, 2013; Ordu, 2016; Pitts, 2009; Cunningham i Sagas, 2004 • Stres w pracy: Keller, 2001 • Zachowania obywatelskie: Mamman i in., 2012; Panicker i in., 2018; Moon, 2016 • Dobrostan: Findler i in., 2007; Hou i Ting, 2017 • Postrzegana samoocena: Combs i Luthans, 2007; Behjat i Chowdhury, 2012 • Postrzegana dyskryminacja: Madera i in., 2018; Triana i in., 2015 • Wydajność, efektywność: Pitts, 2009; Ukachukwu i Iheriohamma, 2013 • Indywidualna kreatywność: Richter i in., 2012; Gilson i in., 2013

Tabela 5.2. Cd.

Efekty różnorodności na poziomie grupy
• Współpraca/ rywalizacja: Cox i in., 1991; Taras i in., 2019 • Zaangażowanie w zespół: Chowdhury, 2005; Schippers i in., 2003 • Jakość decyzji: S. Horwitz i I. Horwitz, 2007; Meissner i in., 2017; Van Knippenberg i Mell, 2016 • Komunikacja: Van Knippenberg i Mell, 2016; Hamilton i in., 2012; Mehra i in., 1998 • Rozwiązywanie problemów: Lamm i in., 2012; Frigotto i Rossi, 2012 • Zadowolenie z członkostwa: Van Knippenberg i Schippers, 2007; Jehn i Bezrukova, 2004 • Rotacja w zespole: Rutishauser i Sender, 2019; Hsiao i in., 2020 • Spójność/rozłam grupy: Harrison i in., 1998; Phillips i Loyd, 2006 • Konflikty: Wu i in., 2019; García-Granero i in., 2018 • Uczenie się grupy: Cohen i in., 2004; Baker i Clark, 2010 • Zespołowa efektywność: Valls i in., 2016; Van Knippenberg i in., 2020; Taras i in., 2019; Makarius i Mukherjee, 2020 • Kreatywność zespołowa/innowacje: Bouncken i in., 2016; Choudhury i in., 2018
Efekty różnorodności na poziomie organizacji
• Efektywność organizacyjna: Kunze i in., 2013; Gomez i Beret, 2019; Kundu i Mor, 2017 • Udział w rynku i sprzedaż: McKay i in., 2008; Mehra i Floyd, 1998 • Wyniki finansowe: Post i Byron, 2015 • Konkurencyjność organizacyjna: Sultana i in., 2013 • Innowacje organizacyjne: Lorenzo i in., 2017; Crisp i Turner, 2011 • Satysfakcja klientów: Kokovikhin i in., 2017; Hunt i in., 2018 • Retencja pracowników: Cloutier i in., 2015; Hsiao i in., 2015 • Postrzeganie organizacji w otoczeniu: Rabl i del Carmen Triana, 2014; Cole i Salimath, 2013 • Różnorodność w zarządach i radach, wyniki finansowe: Dobija i Kravchenko, 2017; Erhardt i in., 2003; Reguera-Alvarado i in., 2017 • Reputacja organizacji: Hartman i Carmentate, 2020; Ntim, 2015

Źródło: opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury.

Kolejnym poziomem oceny efektów różnorodności jest poziom grupy. Wskazuje się, że na nim różnorodność wpływa na zaangażowanie w zespół, współpracę, rywalizację, jakość decyzji, komunikację, rozwiązywanie problemów, konflikty, zadowolenie z członkostwa, rotację w zespole, spójność grupy, zespołowe uczenie się, kreatywność, innowacje oraz efektywność pracy zespołu (tab. 5.2). Ciekawe są spostrzeżenia dotyczące efektywności globalnych zespołów wirtualnych (GVT) (Taras i in., 2019; Makarius i Mukherjee, 2020). V. Taras i in. (2019) wyciągnęli wniosek, że powinno się jednocześnie badać kilka form różnorodności, bowiem każda

z nich może wywierać inny wpływ na efektywność pracy wirtualnych zespołów. Z kolei E. Makarius i D. Mukherjee (2020) wskazują na wpływ pandemii na dobrostan pracowników i związaną z tym niższą efektywność pracy globalnych zespołów wirtualnych.

Van Knippenberg i in. (2020) dostrzegają, że różnorodność członków zespołu może dawać efekty synergiczne (wiele perspektyw, lepsza wydajność, lepsze podejmowanie decyzji, rozwiązywanie problemów, kreatywność, innowacje). Badacze krytykują praktykę zarządzania, uważając, że częściej koncentruje się ona na zapobieganiu negatywnym skutkom różnorodności (np. dyskryminacji i braku integracji) niż na poszukiwaniu możliwości uzyskania korzyści z różnorodności. Zaleca podejmowanie działań stymulujących pracę zespołów i dających efekt synergiczny. Lepsze efekty osiąga się, wdrażając pakiety powiązanych praktyk niż odrębne praktyki (Van Knippenberg i in., 2020).

Często bada się związki zróżnicowana zespołów z innowacyjnością. Różnorodność może być rozumiana szeroko. Na przykład w badaniach zespołów patentowych szukano relacji między zróżnicowaniem członków zespołu (kryterium powiązań formalnych w organizacji i nieformalnych z grupami społecznościowymi) a szybkością powstawania i zakresem patentów (Choudhury i in., 2018). Badacze zauważyli, że różnorodność oparta na relacjach formalnych[2] i nieformalnych była ważną zmienną związaną ze skutecznością pracy zespołów. Uczestnictwo w sieciach może dostarczać wsparcia nie tylko profesjonalnego, ale także emocjonalnego. Zespoły, których członkowie utworzyli więcej relacji wynikających z różnorodności strukturalnej i sieciowej, mają więcej wiedzy specjalistycznej, co pozwala im generować więcej pomysłów (Choudhury i in., 2018). Badacze nadmieniają także, że różnorodność wynikająca z cech członków zespołu może mieć pozytywny wpływ na szerszy zakres zgłoszeń patentowych (patenty o szerszym zakresie dają więcej strategicznych korzyści), jak też negatywny efekt w postaci spowolnienia zatwierdzania projektów, co prowadzi do opóźnień i tworzy dodatkowe koszty (Choudhury i in., 2018).

Trzecim poziomem oceny konsekwencji związanych z różnorodnością pracowników jest poziom organizacji. Efekty i konsekwencje zarządzania

[2] Różnorodność strukturalna (formalna) dotyczyła oficjalnych powiązań członków zespołów z innymi jednostkami organizacyjnymi (w ramach obszarów funkcjonalnych czy działów produktów). Z kolei różnorodność nieformalna (sieciowa) związana była z przynależnością do nieformalnych społeczności i umożliwiała dyskusję na wspólne tematy i rozwijanie zainteresowań.

można analizować pod kątem celów organizacji, przede wszystkim dotyczy to celów społecznych i ekonomicznych. W grupie celów ekonomicznych wskazuje się, że różnorodność na poziomie organizacji może wpływać na efektywność organizacyjną, udział w rynku i poziom sprzedaży, wyniki finansowe, konkurencyjność organizacyjną, innowacje organizacyjne, satysfakcję klientów, retencję pracowników i postrzeganie organizacji w otoczeniu (tab. 5.2). Ostateczne efekty zarządzania są zdeterminowane przez wiele różnych czynników. Na przykład badania przeprowadzone w firmach brytyjskich i amerykańskich pokazują, że sukcesy i korzyści finansowe organizacji są związane ze zróżnicowaniem przywództwa (Hunt i in., 2018). Zauważono, że znaczenie ma międzynarodowe doświadczenie przywódców i umiejętność dostosowywania praktyk zarządzania różnorodnością do obszaru działania biznesu i otoczenia geograficznego. Dobija i Kravchenko (2017), badając skład rad nadzorczych spółek notowanych na Giełdzie Papierów Wartościowych w Warszawie, doszli do wniosku, że różnorodność oparta na doświadczeniu członków pozytywnie wpływa na wyniki finansowe spółek.

Efekty działań na rzecz różnorodności pracowników należy rozpatrywać kompleksowo. Indywidualni pracownicy i grupy składają się na jeden system zarządzania. Należy mieć także na uwadze to, że pracownicy funkcjonują w grupach nieformalnych oraz mniejszościowych i dominujących ze względu na status w organizacji. Badanie efektów różnorodności pracowników jest dużym wyzwaniem przede wszystkim z uwagi na kwestie metodologiczne. W badaniach na poziomie pracowników, zespołów oraz organizacji wykorzystywane są różne metody badawcze, czerpane są dane z innych źródeł.

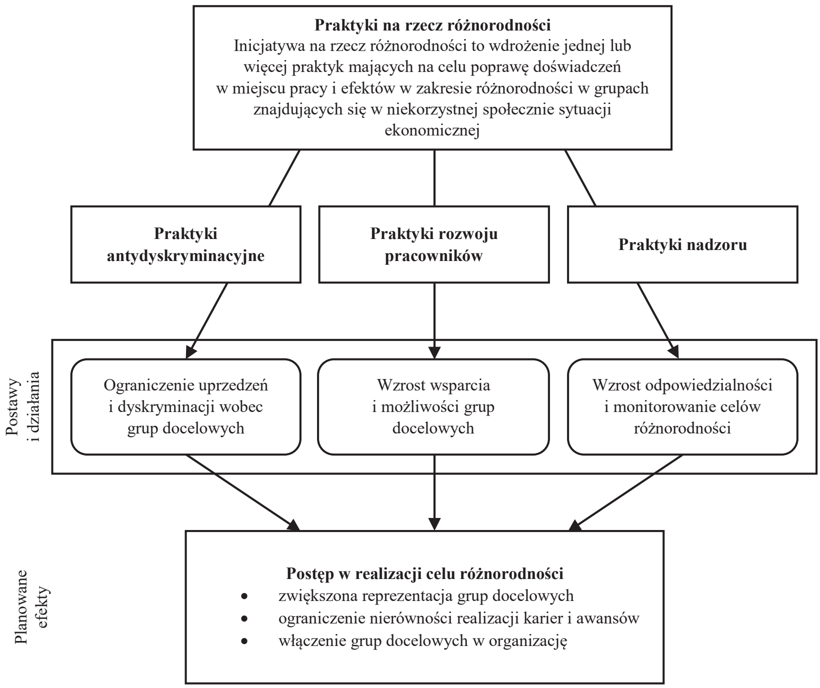
5.4. Zamierzone i niezamierzone efekty wdrażania praktyk zarządzania różnorodnością

Inicjatywy i związane z nimi praktyki zarządzania różnorodnością pracowników czasem kończą się niepowodzeniem. Może to wynikać z braku kompetencji kadry kierowniczej (Kulik, 2014; Turnbull i in., 2010) czy też zasobów organizacyjnych (Kulik, 2014). Ponadto cele zarządzania różnorodnością mogą być sprzeczne z interesem dominującej grupy pracowników. Coraz częściej podkreśla się, że działania na rzecz różnorodności mogą dawać niezamierzone konsekwencje (np. Richard, 2000; Von

Bergen i in., 2002; Avery i McKay, 2010; Nishii i in., 2018; Dover i in., 2020; Alburo i in., 2020; Caleo i Heilman, 2019; Leslie, 2019).

F. Dobbin i in. (2015) są zdania, że skuteczność praktyk w dużym stopniu zależy od sposobu wdrażania. W szczególności narzucanie kierownikom celów i działań na rzecz różnorodności może negatywnie wpływać na ich postawy i ostatecznie zwiększać dyskryminację, co jest przykładem niezamierzonego efektu negatywnego.

L. Leslie (2019) podjęła się analizy roli postaw i zachowań pracowników w kontekście konsekwencji wdrażania wybranych praktyk zarządzania różnorodnością (rys. 5.6, tab. 5.2). Zdaniem autorki, jeśli praktyki zarządzania są właściwie wdrażane, mogą zmniejszać uprzedzenia, eliminować dyskryminację i dawać większe szanse na awans w grupach mniejszościowych (docelowych). Ostatecznie może to skutkować lepszą reprezentacją pracowników z tych grup, zmniejszeniem dysproporcji szans w awansowaniu oraz włączeniem pracowników grup docelowych w życie organizacji (rys. 5.6). Wnioski L. Leslie (2019) opierają się na analizie zarządzania praktykami na rzecz różnorodności w amerykańskich organizacjach.



Rys. 5.6. Zamierzone efekty inicjatyw na rzecz różnorodności pracowników

Źródło: Leslie, 2019, s. 555.

Pojawianie się nieplanowanych rezultatów w trakcie wdrażania praktyk zarządzania różnorodnością można tłumaczyć teorią Mertona (1936). Planowane i wdrażane praktyki zarządzania mają ostatecznie doprowadzić do zmian w organizacji, w tym przypadku w obszarze różnorodności pracowników. Organizacja jest systemem społecznym, a wprowadzanie zmian w złożonych systemach społecznych często wiąże się z nieprzewidzianymi skutkami. Niesie to określone konsekwencje dla wszystkich współzależnych podsystemów i ich uczestników. W związku z tym ostateczne efekty zmian są trudne do przewidzenia. Wdrażanie praktyk zarządzania na rzecz różnorodności pracowników powoduje zmiany w systemie społecznym i zaburza dotychczasowy porządek. Zmiany następują nie tylko w grupach docelowych, ale we wszystkich grupach.

Zdaniem L. Leslie (2019) do oceny efektów zarządzania zmianą w obszarze różnorodności pracowników można zastosować dwa kryteria. Jedno związane jest z kierunkiem oddziaływania zmian, tj. tego, co powodują (oddalanie/przybliżanie do celu zmiany). Drugie dotyczy tego, w którą stronę zmierza zmiana (zamierzone i niezamierzone efekty). W rezultacie można wyróżnić cztery sytuacje opisujące efekty wdrażania praktyk:

- *odwrót* – konsekwencje realizacji celu są odwrotne do zamierzonych;
- *niezamierzony negatywny efekt* – niepożądane efekty niedotyczące grup docelowych;
- *niezamierzony pozytywny efekt* – pozytywne efekty niedotyczące grup docelowych;
- *pozorny postęp* – formalna poprawa wskaźników różnorodności bez realnych zmian dla pracowników grupy docelowej (tab. 5.3).

Planowane przez zarządzających zmiany w obszarze różnorodności mogą być różnie postrzegane przez pracowników. W zależności od przynależności do grupy dominującej lub mniejszościowej mogą je oceniać jako szansę na poprawę sytuacji lub zagrożenie *status quo* w organizacji. Można na to spojrzeć, stosując koncepcję sygnałów wysyłanych przez zarządzających o intencjach wobec pracowników (Spencer, 1974; Taj, 2016; Chang i Chin, 2018; Sousa i in., 2020). D. Bowen i C. Ostroff (2004) wykorzystali teorię sygnalizacyjną do zrozumienia determinantów skuteczności praktyk zarządzania zasobami ludzkimi w organizacji. Zdaniem tych autorów „Praktyki HR wysyłają sygnały pracownikom o oczekiwanych, nagradzanych i cenionych reakcjach oraz zachowaniach. Pracownicy postrzegają te sygnały i interpretują, co jest podstawą postrzegania

klimatu psychologicznego” (Ostroff i Bowen, 2016, s. 197). Ponadto skuteczne praktyki ZZL powinny charakteryzować się takimi cechami, jak:

- odrębność i transparentność, jasność i zrozumiałość, adekwatność do planowanych strategicznych oraz indywidualnych celów; legitymizacja jako funkcji ZZL;
- spójność rozumiana jako instrumentalność, występowanie związków przyczynowo-skutkowych, koherencja przekazywanych komunikatów,
- wysyłanie sygnałów o uczciwych zamierzeniach (Ostroff i Bowen, 2016, s. 197).

Tabela 5.3. Efekty inicjatyw na rzecz różnorodności

Kierunek oddziaływania zmiany	**Zamierzone efekty**	**Niezamierzone efekty**
Niepożądany kierunek oddziaływania zmiany	**Odwrót – oddalanie się od celu** Praktyki na rzecz różnorodności mają wpływ na grupę docelową odwrotny do zaplanowanego, np. zmniejsza się reprezentacja pracowników grupy docelowej, pojawiają się większe trudności z awansem	**Niezamierzone negatywne efekty** Praktyki na rzecz różnorodności dają inne rezultaty, niż zamierzono, np. zmniejsza się zaangażowanie wśród pracowników nienależących do grupy docelowej
Pożądany kierunek oddziaływania zmiany	**Pozorne postępy** Praktyki na rzecz różnorodności poprawiają wskaźniki oceny realizacji celów, jednak nie powodują realnych zmian, np. zwiększa się reprezentację grup docelowych poprzez przesunięcia pracowników w strukturze organizacyjnej	**Niezamierzone pozytywne skutki** Praktyki na rzecz różnorodności dają niezamierzone, pozytywne skutki (w innych grupach niż docelowe), np. zwiększone zaangażowanie, lepsze morale

Źródło: Leslie, 2019, s. 555.

Wykorzystując teorię sygnalizacji Spencera (1974) do zrozumienia reakcji pracowników na wdrażane praktyki, trzeba mieć na uwadze trzy procesy: wysyłane sygnały, postrzegane sygnały oraz postawy i zachowania będące konsekwencją postrzeganych sygnałów. W zależności od uwarunkowań sytuacyjnych i cech osobniczych pracownicy mogą

różnie interpretować i reagować na te same sygnały (Leslie, 2019, s. 538). Ważny jest także kontekst kulturowy oraz subiektywne doświadczenia pracowników. Nie można porównać percepcji praktyk pracowników z krajów o odmiennych stosunkach pracy, na przykład percepcji pracowników chińskich przedsiębiorstw (w których dyrektor generalny może być członkiem związku zawodowego) z percepcją pracowników europejskich organizacji (związkowcy i zarządzający mają zwykle różne poglądy na temat efektywności organizacji). Tłumaczy to koncepcja neoinstytucjonalizmu, zgodnie z którą organizacje nie zawsze podejmują działania nastawione na wzrost efektywności, lecz także te, które są powszechnie akceptowane i głęboko osadzone społecznie (Meyer i Rowan, 1977; Paauwe i Boselie, 2003). Na przykład w amerykańskich organizacjach efekty zarządzania różnorodnością często są oceniane w kontekście celów społecznych, co wynika z historycznych uwarunkowań walki o władzę.

Zdaniem L. Leslie (2019, s. 546) realizacja celów związanych z różnorodnością pracowników zależy od:

- postrzegania sygnałów związanych z wdrażanymi praktykami;
- postrzegania etycznego klimatu;
- motywacji wdrażających praktyki na rzecz różnorodności;
- podejścia do oceny postępów w obszarze zarządzania różnorodnością (sukces pozorny lub realne zmiany).

Mając na uwadze sygnały, jakie mogą się pojawić w trakcie zarządzania różnorodnością, w szczególności należy się skupić na czterech z nich (Leslie, 2019):

1) grupy docelowe potrzebują pomocy;
2) pracownicy grup docelowych mogą odnieść sukces;
3) w organizacji ceni się moralność i etyczne postępowanie;
4) w organizacji ceni się postępy dotyczące różnorodności pracowników.

Sygnał 1. Grupy docelowe potrzebują pomocy

Wdrażanie praktyk nastawionych na grupy docelowe może być odbierane przez innych w ten sposób: *pracownicy grup docelowych, aby odnieść sukces, potrzebują wsparcia i pomocy ze strony organizacji*. Może to wywoływać efekty odwrotne do zamierzonych. Niektórzy mogą sądzić, że pracownicy grup docelowych bez dodatkowej pomocy nie potrafią odnieść sukcesu. Ostatecznie zwiększa to dyskryminację i powoduje oddalanie się od celu (tzw. odwrót od celu; tab. 5.2). Dodatkowo może

zadziałać mechanizm samospełniającej się przepowiedni, który spowoduje, że w grupach docelowych spadnie efektywność pracy. Ma to miejsce, gdy pod wpływem negatywnych stereotypów obniżeniu ulega samoocena i zdolności poznawcze, co obniża wydajność pracy (Schmader i Hall, 2014; Shapiro i Neuberg, 2007). W sytuacji zmniejszającej się wydajności może się zwiększać dyskryminacja. Członkowie grup dominujących będą się utwierdzać w swoich przekonaniach o niskiej kompetencji i cechach osobistych pracowników grup docelowych. Ostatecznie może to powodować blokowanie dostępu tych pracowników do ważnych stanowisk i ograniczanie ich awansów. Sygnał określony jako „pracownicy grup mniejszościowych potrzebują pomocy" może zwiększać dyskryminację i obniżać skuteczność realizacji celów dotyczących różnorodności.

Sygnał 2. Pracownicy grup docelowych mogą odnieść sukces

Niektóre praktyki na rzecz różnorodności mogą być odbierane przez pracowników grup dominujących jako sygnał informujący o tym, że „tamci" mają większe szanse na sukces, ponieważ otrzymują specjalne wsparcie. Ostatecznie mogą pojawić się skutki odwrotne od zamierzonych i dodatkowo wystąpią niezamierzone negatywne rezultaty. Gdy niektórzy pracownicy są zatrudniani na zasadach preferencyjnych, są postrzegani jako mniej kompetentni i nieposiadający wystarczających kwalifikacji (Summers, 1991; Foley i Williamson, 2019). Pozostali pracownicy odbierają to jako działanie niesprawiedliwe bądź nieuczciwe, co prowadzi do spadku zaangażowania i jest niezamierzonym efektem ubocznym (Ng i in., 2020). Preferencyjne traktowanie jest postrzegane jako zagrożenie dla pozostałych pracowników, nie tylko zmniejsza ich zaangażowanie, ale także niekorzystnie wpływa na inne zachowania. Ponieważ pracownicy starają się odwzajemniać to, co otrzymują od organizacji (Blau, 1964), zaprzestają działań, które dotychczas były dla niej korzystne, jak zachowania obywatelskie (Colquitt i in., 2013). W sytuacji, gdy grupa docelowa jest postrzegana jako konkurencyjna, nasila się występowanie stereotypów dotyczących niskich kompetencji pracowników tej grupy, co zwiększa dyskryminację i utrudnia realizację planowanych zamierzeń. Następuje oddalanie się celu. Obserwuje się działania podążające w kierunku odwrotnym od zamierzonego i pojawiają się nieoczekiwane negatywne efekty praktyk zarządzania.

Sygnał 3. W organizacji duże znaczenie mają wartości moralne

Inicjatywy na rzecz różnorodności mogą stanowić sygnał, że w organizacji ceni się wartości moralne. Zwalczanie nierówności czy niesprawiedliwości jest powszechnie uznaną cnotą. W związku z tym organizacja, która wypełnia swoje moralne obowiązki, jest pozytywnie oceniana przez społeczeństwo. Może to mieć pozytywny wpływ na pojawienie się dodatkowych, niezamierzonych efektów. Na przykład poprawi się postrzeganie klimatu i atmosfery pracy, co zwiększy zaangażowanie i morale pracowników we wszystkich grupach (Bedi i in., 2016). Stanowi to sygnał dla pracowników, że w organizacji ceni się sprawiedliwość. Może to kształtować przekonania, że moralne zachowania są oczekiwane, wspierane i nagradzane (Kuenzi i in., 2020). Postrzeganie klimatu jako etycznego jest pozytywnie skorelowane z zadowoleniem z pracy, zaangażowaniem organizacyjnym i zachowaniami obywatelskimi (Mayer, 2014). Taki sygnał pozwala na realizację celu związanego z włączaniem pracowników grup docelowych. Ten sam sygnał może jednak oddalać od celu. Jeśli zarządzający założą, że morale pracowników jest wystarczającym zabezpieczeniem praworządności, i ograniczą lub zaprzestaną stosowania formalnych praktyk monitorowania dyskryminacji, może nastąpić wzrost ukrytej dyskryminacji (Ozier i in., 2019). W organizacjach o silnej kulturze merytokracji, jak w branży IT i w jednostkach naukowych, obserwuje się ukrytą dyskryminację kobiet (Castilla i Benard, 2010).

Sygnał 4. W organizacji ceni się postęp w obszarze różnorodności

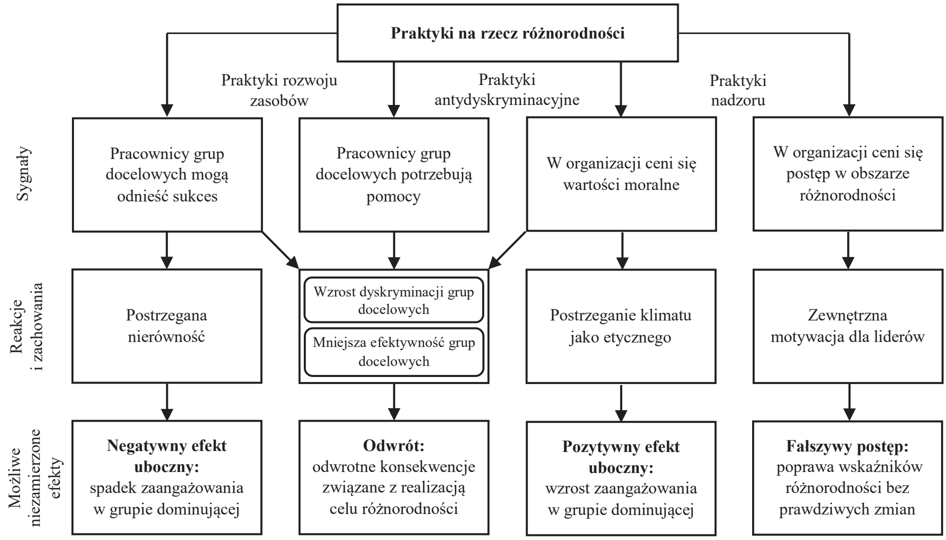
Sygnały niosące pracownikom przekaz, że organizacja ceni postępy w zróżnicowaniu zatrudnienia, nie zawsze są szczere, w szczególności w sytuacji, gdy menedżerowie muszą wykazać się „poprawnymi" wynikami i realizują praktyki ze względów formalnych i wizerunkowych. Na przykład w wielu krajach są organizowane konkursy oceniające efekty organizacyjne w obszarze zarządzania różnorodnością. Często organizacje przystępują do nich wyłącznie dla celów wizerunkowych. Pozwala na to także metoda pomiaru efektów, która często nie pozwala na stwierdzenie, czy zmiany mają charakter realny, czy tylko pozorny. W Polsce organizowany przez Forum Odpowiedzialnego Biznesu i Deloitte konkurs nosi nazwę *Diversity & Inclusion* (Diversity & Inclusion Rating, 2020). Na stronie internetowej organizatora można znaleźć informacje, iż na jego potrzeby stosowany jest kwestionariusz zbierający informacje dotyczące opisu strategii zarządzania różnorodnością, opisu praktyk promujących

równość szans, oceny zaangażowania zarządzających we wspieranie różnorodności oraz wskaźników rezultatów. Podana jest informacja o tym, że pomiar pomoże organizacji w poszukiwaniu odpowiedzi na pytanie: „Jak zademonstrować rynkowi zaangażowanie firmy na rzecz upowszechniania różnorodności?”. Jednakże brakuje wyjaśnienia dotyczącego skuteczności realizacji celów społecznych i ekonomicznych. Oczywiście działania tego typu należy wspierać, bowiem promują koncepcję różnorodności w polskich organizacjach.

Warto pamiętać, że narzucanie menedżerom realizacji celów dotyczących różnorodności może ich zmuszać do wysłania pozornych sygnałów o sukcesach, podczas gdy poprawa statusu pracowników grup docelowych jest iluzoryczna. Menedżerowie, aby sprostać zadaniu, mogą manipulować danymi dotyczącymi zatrudnienia Na przykład może się pojawić praktyka zatrudniania tzw. *tokenów*, których udział w decyzjach jest niewielki, ale organizacja może wykazać się poprawnością. Możliwe jest też zwiększenie wynagrodzenia dla wybranych pracowników grup docelowych. Obowiązkowym warunkiem dla zaistnienia realnych zmian w obszarze różnorodności pracowników jest pełna ich akceptacja przez zarządzających i okazywanie rzeczywistego zaangażowania w zmiany. Bez wsparcia kadry zarządzającej nie przynoszą one oczekiwanych skutków (Wrzesniewski i in., 2014).

Wymienione przez L. Leslie (2019) sygnały nie zamykają ich listy, jednak wydają się być satysfakcjonujące dla wyjaśnienia, dlaczego i kiedy pojawiają się zamierzone i niezamierzone efekty zarządzania różnorodnością. Sygnał „pracownicy grup celowych mogą odnieść sukces” powoduje dodatkowe negatywne efekty uboczne, tj. spadek zaangażowania w grupach dominujących oraz efekt odwrotu od celu. Z kolei sygnał „w organizacji cenione są wartości moralne” może dawać pozytywny efekt uboczny w grupach dominujących, przyczyniając się do wzrostu zaangażowania i zachowań etycznych, ale także oddalając od celu (rys. 5.7).

Proponowany przez Leslie (2019) model rzuca nowe światło na interpretację wyników efektywności zarządzania różnorodnością pracowników. Model ten daje możliwość całościowego spojrzenia na efekty różnorodności dla organizacji. Wcześniej badacze podejmujący problematykę efektów różnorodności koncentrowali się tylko na pozytywnych efektach (Hunt i in., 2015) lub starali się wyjaśniać brak oczekiwanych efektów (Saxena, 2014), badali też wyłącznie nieoczekiwane negatywne efekty praktyk różnorodności (Von Begen, 2002).



Rys. 5.7. Postrzegane sygnały i niezamierzone efekty wdrażanych praktyk

Źródło: opracowano na podstawie Leslie, 2019, 546.

5.5. Skuteczność praktyk różnorodności z perspektywy organizacji i pracownika

Dotychczasowy dorobek badawczy nie pozwala udzielić odpowiedzi na pytanie, które praktyki na rzecz różnorodności pracowników przynoszą korzyści dla organizacji (np. Turek, 2017; Dobbin i in., 2015). Trzeba pamiętać o tym, że cele zarządzania różnorodnością i przypisane im praktyki zarządzania są zdeterminowane przez wiele czynników. Przede wszystkim są to strategia organizacji i krajowe polityki społeczne. Badacze stawiają sobie różne cele, które pozostają pod wpływem im właściwych założeń metodologicznych. Działania na rzecz różnorodności pracowników są prowadzone na poziomie organizacji, zespołów czy pracowników. W ramach badań efektów na poziomie organizacji najczęściej przeprowadza się analizę dokumentów organizacyjnych oraz wywiady z kadrą kierowniczą oraz specjalistami ZZL (Bohdanowicz, 2011b;

Twine, 2018; Nishi i in., 2018). Uzyskane w ten sposób dane nie pozwalają ich w pełni ocenić na innych poziomach. Organizacje mogą wdrażać programy zarządzania różnorodnością dla celów wizerunkowych (np. Hartman i Carmenate, 2020). Poza tym rezultaty związane z efektywnością organizacji, np. innowacje organizacyjne (Lorenzo i in., 2017) czy satysfakcja klientów (Kokovikhin i in., 2017; Hunt i in., 2018), nie pozwalają ocenić, czy zrealizowano cele społeczne, np. czy sytuacja grup dotychczas słabiej reprezentowanych uległa poprawie. Aby to stwierdzić, potrzebne są dane pierwotne uzyskane od pracowników. Badania w tej grupie prowadzone są z wykorzystaniem metod stosowanych w psychologii i socjologii (Otaye-Ebede, 2018; Maheshwari i Vohra, 2015). Jednakże dane zebrane od pracowników trudno jest bezpośrednio wiązać z efektami na poziomie organizacji. Poza tym są zazwyczaj analizowane w sposób statyczny, bez uwzględnienia wpływu kontekstu organizacyjnego. Pomija się fakt, że oceniane praktyki zarządzania współwystępują z innymi praktykami oraz pozostają pod wpływem różnorodnych czynników organizacyjnych.

Badania na poziomie organizacji zazwyczaj polegają na identyfikacji wdrażanych w organizacji programów i praktyk, których efekty są oceniane przez kadrę zarządzającą i specjalistów ZZL. Jednakże nie analizuje się już procesów wdrażania praktyk. Ponieważ do oceny efektów zarządzania różnorodnością na poziomie organizacji i jednostki wykorzystuje się inne metody i źródła danych, trudno o jednoznaczne wnioski. L. Nishii i in. (2018) proponują model, który stanowi próbę integracji rezultatów związanych z zarządzaniem różnorodnością, jakie może uzyskać organizacja i jednostka (rys. 5.8). Także zdaniem innej badaczki, C. Kulik (2014, s. 123), prowadzenie badań na dwóch poziomach jest ważne dla minimalizacji luki badawczej i rozwiązywania problemów dotyczących zarządzania różnorodnością pracowników. W związku z tym należy jednocześnie prowadzić badania na poziomie organizacji (*under line*) oraz pracowników (*under surface*). Badaczka wskazuje, że niepowodzenia w zarządzaniu różnorodnością mogą wynikać z braku kompetencji i wiedzy specjalistów HR oraz menedżerów w zakresie właściwego wdrażania programów i praktyk. W szczególności dotyczy to wiedzy na temat potencjalnych barier dla skutecznego wdrażania praktyk. Z kolei Jonsen i in. (2011) dostrzegali rolę podstawowych przekonań kadry kierowniczej dla zrozumienia oddziaływania mechanizmów społecznych na efekty zarządzania w różnych kontekstach kulturowych.

Model L. Nishii i in. (2018) powstał na podstawie przeglądu badań empirycznych publikowanych w latach 2010–2016 (IF ≥ 2,50)[3]. Analiza wyników na poziomie przedsiębiorstwa dostarczyła badaczom dowodów potwierdzających występowanie pozytywnych związków między praktykami różnorodności a efektami na poziomie organizacji, jak zmniejszenie nierówności oraz wzrost zróżnicowania struktury zatrudnienia. Należy mieć na względzie to, że w większości wyniki badań odnoszą się do amerykańskich korporacji.

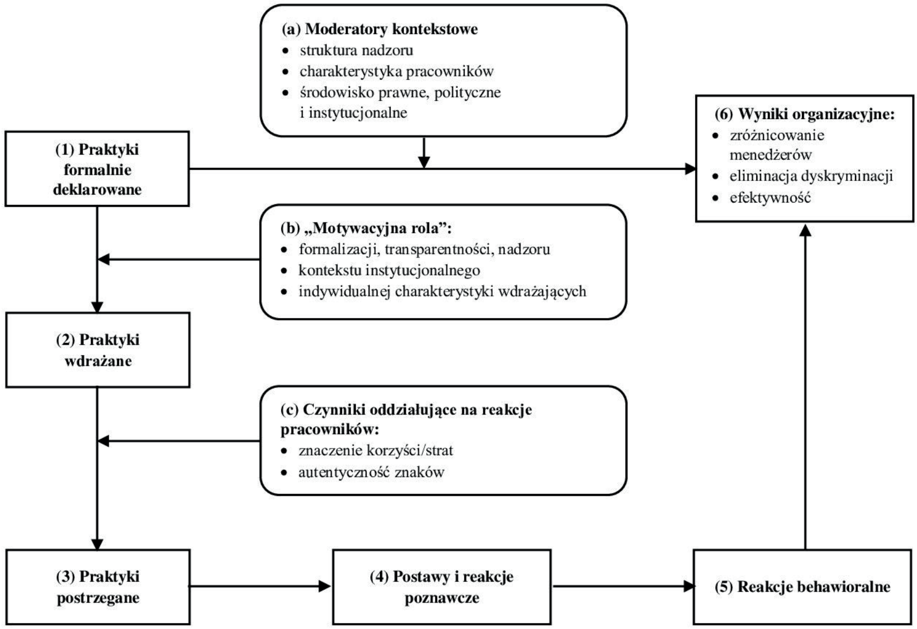
Natomiast analiza wyników badań na poziomie pracownika nie doprowadziła do tak jednoznacznych wniosków. Wdrażanie praktyk na rzecz różnorodności może nie tylko dawać skutki odwrotne od zamierzonych, ale mogą pojawić się także nieoczekiwane efekty. Zależy to przede wszystkim od procesów wdrażania praktyk.

L. Nishii i in. (2018) zwracają uwagę na etap projektowania praktyk, który jest powiązany z celami na rzecz różnorodności. Na tym etapie należy zastanowić się nad kilkoma kwestiami: dlaczego planuje się działania na rzecz różnorodności, czy te działania są częścią biznesowej strategii, czy jest to wymuszone przez otoczenie regulacyjne, czy wdrażający praktyki są motywowani zewnętrznie czy wewnętrznie.

Proces zarządzania rozpoczyna się od identyfikacji formalnie deklarowanych praktyk, a kończy oceną ich rezultatów (rys. 5.8). Wyróżnia się sześć etapów wdrażania praktyk. Trzy pierwsze koncentrują się na praktykach zamierzonych (formalnie deklarowane), a następnie są to praktyki wdrażane i postrzegane. Poza tym wyróżniono tu następujące zmienne:

1) moderatory kontekstowe: struktura nadzoru, charakterystyka pracowników, środowisko prawne, polityczne i instytucjonalne;
2) zmienne moderujące wdrażanie praktyk związane z motywacją wdrażających praktyki:
   a) formalizacja, transparentność, nadzór;
   b) kontekst instytucjonalny;
   c) indywidualna charakterystyka wdrażających;
3) zmienne oddziaływające na reakcje pracowników (znaczenie korzyści/strat; autentyczność sygnałów).

[3] Wybrano publikacje, w których występowały istotne statystycznie zależności między praktykami różnorodności a efektami praktyk zarówno na poziomie jednostki (2/3 publikacji), jak i organizacji (1/3 publikacji).



Rys. 5.8. Model efektywności praktyk zarządzania różnorodnością

Źródło: Nishii i in., 2018, s. 40.

W budowaniu modelu Nishii ocenie poddano praktyki na rzecz różnorodności najczęściej stosowane w amerykańskich korporacjach (Nishii i in., 2018; Dobbin i in., 2015; Kalev i in., 2006; Leslie, 2019). Są to: szkolenia, mentoring, grupy zasobów pracowniczych i praktyki rekrutacyjne. Dodatkowo wyróżniono programy równowaga praca–życie.

L. Nishii i in. (2018) podobnie jak Kalev i Dobbin (2015) są zdania, żeby nie wyciągać jednoznacznych wniosków dotyczących skuteczności praktyk antydyskryminacyjnych na poziomie organizacji. Nie ma wystarczającego poparcia, aby można było stwierdzić ich pozytywny wpływ na realny wzrost reprezentacji i poprawę sytuacji pracowników grup mniejszościowych. Często nie można ocenić, czy formalnie odnotowany efekt poprawy jest rezultatem stosowanych praktyk, czy też wynika z presji na menedżerów. Także jeśli chodzi o reakcje pracowników, wnioski nie są jednoznaczne. Pracownicy mogą odmiennie reagować na te same praktyki zarządzania. Brak spójnych wyników można uzasadnić oddziaływaniem czynników występujących w procesach wdrażania praktyk (Nishii i in., 2018). Fundamentalne znaczenie mają: formalizacja procesów

zarządzania praktykami na rzecz różnorodności, transparentność działań i praktyki nadzoru działań, kontekst instytucjonalny oraz cechy wdrażających praktyki zarządzania.

Częstą praktyką zarządzania różnorodnością jest szkolenie na temat różnorodności pracowników i zarządzania związanymi z tym problemami. Trudno jednoznacznie ocenić skuteczność w osiąganiu celów. Zauważono, że znaczenie ma m.in. to, do kogo są kierowane (Dobbin i in., 2015; Kalev i in., 2006) oraz jaka jest motywacja uczestników (Bezrukova i in., 2016; Kalinoski i in., 2013). Dodatkowo pozytywne efekty szkolenia nie są trwałe oraz wzmacniają się, gdy dopełnia się je innymi praktykami i działaniami ukierunkowanymi na podnoszenie świadomości (Bezrukova i in., 2016).

Zdaniem Z. Kalinoskiego i in. (2013) szkolenia z różnorodności mają mały lub średnio korzystny wpływ na postawy, zdolności poznawcze i umiejętności ich uczestników. Ważny jest charakter szkolenia, sposób jego prowadzenia, charakterystyka uczestników oraz metoda oceny efektów (Kalinoski i in., 2013). Inni badacze wskazują, że szkolenia dotyczące różnorodności mogą prowadzić do wzrostu wydajności jednostki (Homan i in., 2015) i zaangażowania (Ragins i Cornwell, 2001) oraz przyczyniają się do spadku dyskryminacji (King i in., 2012). Zdaniem A. Homan i in. (2015) efekty szkolenia powinny być rozpatrywane z punktu widzenia korzyści zespołowych. Mogą zwiększać kreatywność zespołu, ale tylko wtedy, gdy członkowie mają mało pozytywne przekonania dotyczące różnorodności i są zróżnicowani pod względem narodowości (Homan i in., 2015). Natomiast brakuje wyników badań dotyczących korzyści ze szkoleń różnorodności na poziomie organizacji.

Mentoring jest kolejną często wdrażaną praktyką na rzecz różnorodności. Na poziomie pracownika istnieją związki między mentoringiem a różnorodnością kadry kierowniczej, jednakże zależy to od grupy. Pozytywne rezultaty częściej są wskazywane w grupie czarnych kobiet niż czarnych mężczyzn (Dobbin i in., 2015). Na poziomie organizacji badacze identyfikują rezultaty mentoringu, wykorzystując m.in. dane z raportów o awansach, retencji pracowników, raporty z wynagrodzeń za wyniki czy raporty satysfakcji z kariery. Jednak może to stanowić problem, bowiem nie wszystkie organizacje chcą takie dane gromadzić. Mając na uwadze badania na poziomie pracowników, podkreśla się, że reakcje na mentoring zależą od jakości relacji mentorskich (Eby i in., 2013). Z kolei jakość tych relacji jest kształtowana zarówno przez cechy mentora, jak

i podopiecznego oraz częstość i jakość ich interakcji. Tak więc nie można jednoznacznie twierdzić, że praktyki mentoringu dają korzystne efekty dla jednostki i organizacji. Podobnie jest w przypadku praktyk grupy zasobów pracowniczych (*Employee Resource Group*). Można zauważyć, że funkcjonowanie takich grup korzystnie wpływa na postrzeganie integrującej funkcji kultury organizacyjnej oraz na tworzenie sieci wsparcia (Nishii i in., 2018, s. 52).

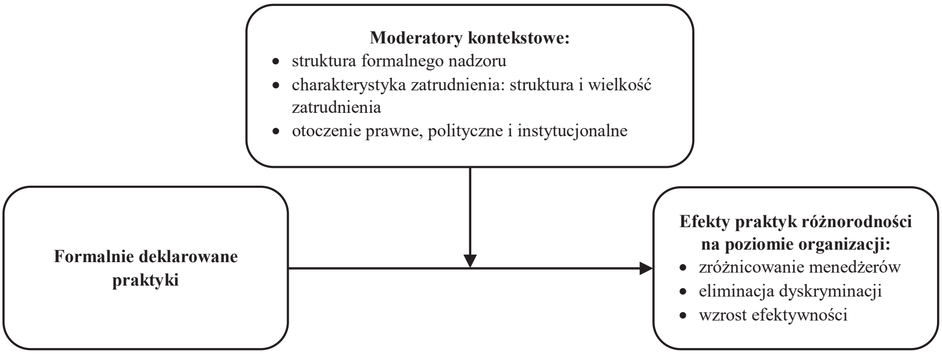
Następną praktyką wyróżnioną w omawianym modelu jest celowana rekrutacja. W skali organizacji zwykle prowadzi do zwiększenia różnorodności kandydatów do pracy. Prowadzi także do wzrostu różnorodności kadry kierowniczej (Dobbin i in., 2015; Kalev i in., 2006). Jednakże nie można obiektywnie ocenić, czy obserwowane postępy są realne, czy tylko pozorne. Komunikaty rekrutacyjne sprzyjające różnorodności poprawiają atrakcyjność organizacji i chęć zmiany pracy, ale tylko dla wybranych kandydatów (Kahn i in., 2015).

Ostatnią grupą praktyk na rzecz wzrostu różnorodności są te związane z kształtowaniem równowagi praca–życie (Nishii i in., 2018). Takie praktyki są ważne nie tylko dla kobiet, ale także dla zaspakajania potrzeb pracowników zróżnicowanych ze względu na wiek (Hildt-Ciupińska, 2014; 2017). Wdrażanie praktyk równowaga praca–życie koreluje z odsetkiem kobiet na stanowiskach kierowniczych (Dobbin i in., 2015; Kalev i in., 2006; Kalysh i in., 2016) oraz zmniejsza lukę w wynagrodzeniach kobiet i mężczyzn (Mandel i Semyonov, 2005). Takie praktyki mają wpływ na zadowolenie z pracy i życia oraz zmniejszanie lęku i depresji pracowników (Warszewska-Makuch i Mockałło, 2019, s. 21). Zauważono, że dla pracowników ważna jest już sama dostępność takich praktyk, a nie ich faktyczne wykorzystywanie (Eby i in., 2013). Ich oferowanie przez pracodawcę może być pomocne w przyciąganiu utalentowanych pracowników oraz może pozytywnie wpływać na ich postawy. Obserwuje się raportowanie tej grupy praktyk dla celów wizerunkowych (Bagieńska, 2018) oraz dla komunikowania strategii CSR (Włodarczyk, 2019; Gulewicz, 2019; Zaleśna, 2018). Wykorzystywanie takich praktyk przez pracowników może zwiększać poziom konfliktu między życiem zawodowym a prywatnym. Także w przypadku pracy zdalnej zachowanie równowagi praca–życie może być trudniejsze.

Jak wynika z analizy efektów praktyk zarządzania różnorodnością przeprowadzonej przez Nishii i in. (2018), wnioski z badań nie są jednoznaczne, a kluczową rolę odgrywa proces wdrażania praktyk. Praktyki deklarowane mogą się różnić od praktyk wdrażanych, na co wpływ ma

polityka kadrowa, przekonania zarządzających oraz kontekst organizacyjny. W szczególności ważną rolę odgrywają trzy zmienne kontekstowe, które moderują zależność między praktykami formalnie deklarowanymi a wdrażanymi. Są to (rys. 5.9):

- struktura formalnego nadzoru (*accountability*), która może motywować menedżerów do rzetelnego wdrażania praktyk (motywacja zewnętrzna);
- charakterystyka pracowników, struktura demograficzna i wielkość zatrudnienia;
- zewnętrzne otoczenie prawne, polityczne i instytucjonalne.



Rys. 5.9. Moderatory kontekstowe

Źródło: Nishii i in., 2018, s. 40.

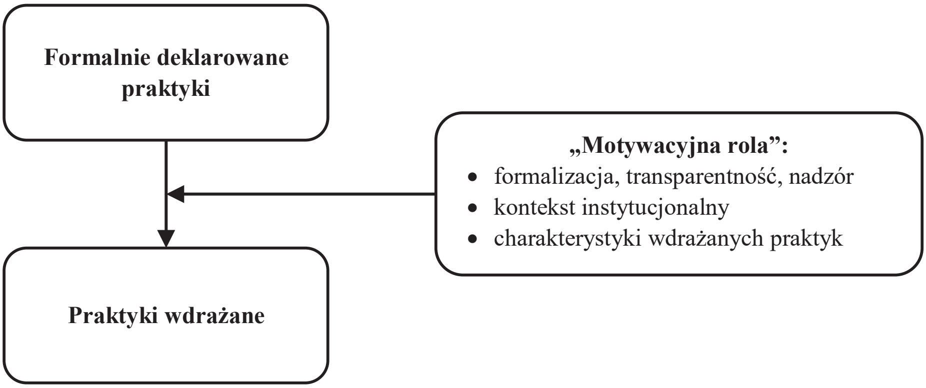
Struktura formalnego nadzoru może wzmacniać związki praktyk z celami różnorodności (Dobbin i in., 2015). Jak wcześniej pisano, skuteczność praktyk jest większa, gdy wdrażane praktyki są formalnie monitorowane, zwłaszcza dotyczy to nadzoru nad szkoleniami, formalizacji oceny menedżerów za działania w obszarze różnorodności oraz kontroli formalizacji mentoringu (Kalev i in., 2006). Niektórzy badacze wskazują także pozytywne efekty stosowania nieformalnych praktyk o doraźnym charakterze (Manoharan i in., 2019), jak rekrutacja pracowników „z polecenia". Kompetencje rekrutowanych w ten sposób pracowników wcale nie muszą być gorsze niż w przypadku formalnej rekrutacji (Kirnan i in., 1989). Do tej grupy można także zaliczyć nieformalne praktyki szkoleniowe i nieformalne doradztwo rozwijające umiejętności pracowników wybranych grup pracowniczych.

Struktura demograficzna i wielkość zatrudnienia także moderują efekty praktyk różnorodności (Nishii i in., 2018; Manoharan i in., 2019). Na przykład praktyki równowagi praca–życie w szczególności zwiększają udział kobiet w grupie menedżerów, gdy w organizacjach występuje względna równowaga kobiet i mężczyzn (Kalysh i in., 2016). Jednakże te same praktyki mogą także wzmacniać stereotypy związane z płcią i nasilać konflikt ról w grupie kobiet (Warszewska-Makuch i Mockałło, 2019, s. 25). Wnioski dotyczące wielkości zatrudnienia jako moderatora efektywności praktyk są niejednoznaczne (Nishii i in., 2018, s. 56).

Trzecim moderatorem kontekstowym jest otoczenie organizacji, a w szczególności otoczenie prawne, polityczne i instytucjonalne. Może wymuszać stosowanie sformalizowanych programów na rzecz różnorodności. Na przykład w przypadku organizacji amerykańskich dostrzega się związek między liczbą spraw sądowych a zróżnicowaniem kadry menedżerskiej (Dobbin, i in., 2015). Również w Polsce wzrasta liczba skarg dotyczących dyskryminacji. Oskarżenia najczęściej dotyczą dyskryminacji ze względu na wiek czy płeć pracowników (Matłacz, 2018).

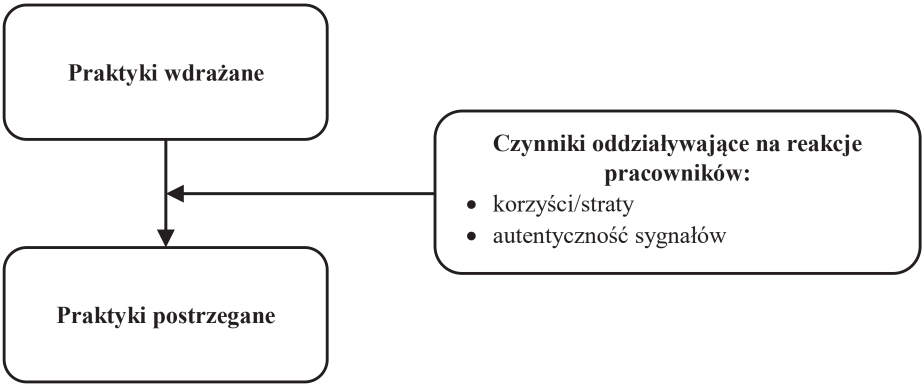
Ważną rolę odgrywa motywacja menedżerów, którzy nie zawsze są przekonani o słuszności wdrażanych zmian (np. Davidson, 2011). Oceniając efekty zarządzania różnorodnością na poziomie organizacji, trzeba robić to ostrożnie. Może się zdarzyć, że cele dotyczące różnorodności zostaną osiągnięte przy jednoczesnym spadku zaangażowania pracowników, co świadczy o fikcyjnej realizacji celów organizacji. Na przykład menedżerowie amerykańscy często muszą się wykazywać odpowiednimi formalnymi efektami i sukcesami na polu różnorodności zatrudnienia. Także indywidualne cechy liderów mają moderujący wpływ na skuteczność wdrażanych praktyk. Zauważono, że w sytuacji, gdy zarządzający reprezentują grupę mniejszościową, zwiększa się szansa na motywację wewnętrzną menedżerów do działania na rzecz różnorodności (McDonald i Westphal, 2013).

Model Nishii i in. (2018) z założenia obejmuje dwa poziomy oceny efektów praktyk na rzecz różnorodności. Ważną rolę odgrywa postrzeganie praktyk przez pracowników, zarówno reprezentantów grup dominujących, jak i grup mniejszościowych (rys. 5.11). Dostrzeganie potencjalnych korzyści i zagrożeń związanych z wdrażanymi praktykami może moderować relacje między praktykami wdrażanymi i postrzeganymi.



Rys. 5.10. Czynniki oddziaływające na wdrażanie praktyk

Źródło: na podstawie Nishii i in., 2018, s. 40.



Rys. 5.11. Praktyki wdrażane i postrzegane

Źródło: na podstawie Nishii i in., 2018, s. 40.

Jednym z możliwych rozwiązań w tym obszarze jest racjonalne uzasadnianie wdrażanych zmian. Jak już wcześniej wskazywano, bardzo ważne znaczenie ma dostrzegana autentyczność praktyk (Bowen i Ostroff, 2004) oraz ich dopasowanie do innych stosowanych w organizacji (Richard i in., 2013), bowiem lepsze efekty można uzyskać, stosując pakiety praktyk (Garg i in., 2019). Praktyki różnorodności wdrażane jako oddzielne inicjatywy mogą być postrzegane jako mniej wiarygodne.

Sygnały wysyłane przez nie kształtują postawy pracowników, w tym dotyczące postrzegania własnej skuteczności, chęci kontynuacji kariery czy angażowania w pracę oraz w organizację. Zauważono także, że reakcje pracowników są bardziej pozytywne w sytuacji, gdy organizacje mają przejrzyste formalne struktury nadzoru i czytelne systemy oceny wyników (Alcázar i in., 2013).

Podsumowując, uznać można, że jeśli chodzi o ocenę konsekwencji praktyk na poziomie organizacji, pewną trudność sprawia ocena ich rzetelności. Mogą to być efekty pozorne. Natomiast efekty na poziomie jednostki zwykle opierają się na pomiarze postaw, a nie reakcji behawioralnych. Utrudnia to ocenę tego, na ile zmiana postaw i indywidualnej wydajności jest skutkiem działania danej praktyki. W związku z tym pojawia się pytanie, czy wzrost zaangażowania jest skorelowany z efektami na poziomie organizacji. Niektóre badania pozwalają na wyciągnięcie takich wniosków. Na przykład uznano, że istnieje zależność między zaangażowaniem pracowników, OCB i efektywnością organizacji (Kataria i in., 2012) czy też że zaangażowanie pracowników jest zmienną pośredniczącą między opiniami pracowników a efektywnością organizacji (Jha i in., 2019). Założenia przyjęte przez Nishii i in. (2018) są interesujące w kontekście dalszych badań efektów zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji.

5.6. Rola kadry zarządzającej i kierowniczej w zarządzaniu różnorodnością pracowników

W ostatnich latach nastąpił wzrost zainteresowania zarządzaniem różnorodnością traktowaną jako organizacyjny zasób (Das, 2019; Duchek i in., 2020) oraz podkreśla się znaczenie organizacyjnej inkluzywności dla jego optymalnego wykorzystania (Jordan i in., 2019; Mor Barak, 2015). Zauważa się, że dla uzyskania korzyści z różnorodności trzeba kształtować inkluzywne postawy w organizacjach. Są to miejsca, w których wszyscy pracownicy są zintegrowani i włączeni w funkcjonowanie. Inkluzja może być rozumiana jako „zapewnianie równych szans dla członków grup zmarginalizowanych społecznie, zapewniające im możliwości pełnego uczestnictwa w organizacji" (Shore i in., 2018, s. 177). Inkluzywne organizacje i społeczeństwa charakteryzują się tym, że ich członkowie

– reprezentanci wszystkich tożsamości i wielu stylów – mogą w nich w pełni być sobą, przez co dają swój wkład na rzecz zbiorowości, stając się jej cennymi i pełnoprawnymi członkami.

Można się spotkać ze stanowiskiem, że różnica między różnorodnością pracowników i włączeniem polega na tym, że różnorodność jest regulowana prawem, a włączenie jest efektem dobrowolnych działań organizacji (Winters, 2014, s. 206). Przez inkluzywne przedsiębiorstwo Mączyńska (2014, s. 206) rozumie przedsiębiorstwo umożliwiające udział reprezentacji pracowników i innych interesariuszy w zarządzaniu nim. W inkluzywnych organizacjach praktyki na rzecz różnorodności nastawione są na integrowanie przedstawicieli wszystkich grup społecznych, gwarantując także równy dostęp do zasobów, a przede wszystkim zapewnianie udziału w decyzjach i awansie. Zdaniem Mor Barak i Cherin (1998) o poziomie włączenia pracownika do organizacji świadczą trzy komponenty: zaangażowanie w grupie, udział w procesach decyzyjnych oraz dostęp do informacji i zasobów oferowanych przez organizację. Wskazuje się także, że włączenie jest związane z postrzeganiem klimatu różnorodności przez pracowników, z relacjami pracowników z liderem, z zadowoleniem z pracy, zaangażowaniem, dobrostanem i poziomem stresu (Brimhall i in., 2017; Findler i in., 2007).

Shore i in. (2018) zaproponowali model inkluzywnej organizacji. Zalecają odchodzenie od skupiania się na przestrzeganiu przepisów dotyczących równouprawnienia i praktyk zapobiegania wykluczeniu pracowników na rzecz aktywnego angażowania pracowników we wzmacnianie relacji i integrację. Rdzeń inkluzywnej organizacji stanowią praktyki i procesy integracji pracowników. Istotne jest konsekwentne wdrażanie takich praktyk na wszystkich poziomach zarządzania. Zaczynając od góry, fundamentalne znaczenie dla skuteczności ma zaangażowanie kadry zarządzającej w zarządzanie różnorodnością (Hunt i in., 2018; Ng i Sears, 2020). Ważne jest, aby przywódcy organizacyjni sygnalizowali pozostałym pracownikom swoje intencje, wysyłali sygnały o uczciwych zamierzeniach (Ostroff i Bowen, 2016) i podejmowali działania mobilizujące kluczowych aktorów wdrażanych zmian (Velasco i Sansone, 2019). Kierownicy i specjaliści ZZL odpowiedzialni za wdrażanie praktyk na niższych szczeblach powinni dostrzegać zaangażowanie kierownictwa najwyższego szczebla.

Zdaniem Shore i in. (2018) dla zaistnienia inkluzywnych organizacji konieczne jest spełnienie następujących warunków:

- stosowanie inkluzywnego przywództwa;
- występowanie inkluzywnego klimatu;
- wdrażanie praktyk nastawionych na integrację;
- funkcjonowanie inkluzywnych zespołów roboczych.

Wspierające przywództwo jest niezbędne dla tworzenia inkluzywnych miejsc pracy i inkluzywnego klimatu (Ashikali i in., 2020; Bungler i in., 2018; Randel i in., 2016). Przywództwo daje siłę motywacyjną do wdrażania zmian. Inkluzywny klimat jest rozumiany jako kolektywna percepcja atmosfery organizacyjnej w zakresie oczekiwań i norm organizacyjnych regulujących zachowania zgodne z tożsamością pracowników (Nishii, 2013, s. 1754). Ważne jest to, czy zachęca do dzielenia się poglądami i wiedzą. Klimat sprzyjający włączeniu społecznemu może jednocześnie dawać pozytywne efekty dla organizacji i minimalizować jej negatywne skutki.

Jednym z elementów modelu Shore i in. (2018) są inkluzywne zespoły, w których pracownicy mogą zachować równowagę między potrzebą przynależności do grupy a potrzebą bycia sobą (wyjątkowość). W rezultacie w takich zespołach obserwuje się wysokiej jakości relacje z przełożonym i między członkami. Koreluje to z zadowoleniem z pracy, zaangażowaniem organizacyjnym, zachowaniami obywatelskimi, wynikami pracy i dobrym samopoczuciem pracowników (Shore i in., 2011).

Do grupy praktyk na rzecz tworzenia inkluzywnych miejsc pracy można zaliczyć między innymi praktyki związane z rozwojem i zatrzymaniem talentów; praktyki sprzyjające wzajemnemu uczeniu się; projekty i wspólne rozwiązywanie problemów; praktyki prowadzące do eliminowania dyskryminacji jawnej i ukrytej; organizowanie grup pracowniczych sprzyjających tworzeniu nowej wiedzy w organizacji; wdrażanie systemu odpowiedzialności za włączanie pracowników (Offerman i Basford, 2014). Ich stosowanie ma zapewniać pracownikom bezpieczeństwo psychiczne w organizacji oraz szacunek, dzięki czemu czują się swobodnie, wyrażając swoje opinie i poglądy. Ważne jest, aby wdrażanie praktyk przekazywało pracownikom komunikat, że docenia się wszystkich, a różnorodność jest istotna w organizacji. Ważne jest komunikowanie korzyści dla pracowników i organizacji. Inkluzywne organizacje mogą sprzyjać przyciąganiu, zatrzymywaniu i rozwojowi utalentowanych pracowników. Jednakże istnieją dowody na to, że przyjęcie inicjatyw na rzecz integracji nie zawsze prowadzi do znaczącej poprawy wyników pracowników i organizacji (np. Mor Barak i in., 2016).

Koncepcja kształtowania inkluzywnych miejsc pracy wydaje się interesująca także dla polskich organizacji. Pracodawcy skarżą się na problemy ze znalezieniem kompetentnych pracowników, a na rynku pracy wzrasta udział obcokrajowców. Potrzebne jest przygotowanie do zarządzania różnorodnością kulturową pracowników zarówno kadry kierowniczej, jak i społeczeństwa. W przypadku menedżerów ważne jest dostrzeganie i wyjaśnianie związków między przywództwem włączającym a inkluzywnym klimatem. Sposób zaspokajania kluczowych potrzeb związanych z tożsamością pracownika, tj. przynależności i wyjątkowości, jest uzależniony zarówno od czynników kulturowych, jak i jednostkowych cech pracownika. Działania na rzecz integracji w różnych organizacjach i społeczeństwach mogą być odbierane jako polaryzujące, przez co stwarzają wiele wyzwań i napięć.

Warto zwrócić się w kierunku grup pracowników, których potencjał nie jest do końca rozpoznany. W czasach, kiedy siła fizyczna nie ma tak dużego znaczenia jak w przeszłości, kompetencje techniczne dają duże możliwości, między innymi dla niepełnosprawnych. Jednym z nowszych wymiarów różnorodności pracowników jest neuroróżnorodność (Krzeminska i in., 2019) i badane pod tym względem kompetencje kreatywności i zdolności do rozwiązywania problemów (Demartoto, 2018). Zmiany zachodzące w środowisku pracy tworzą korzystne warunki dla pracowników z autyzmem (Walkowiak, 2021). Polskie firmy branży IT dostrzegły szanse dla osób niepełnosprawnych z zespołem Aspergera, które mają szczególne predyspozycje do analitycznego myślenia, świetnie sobie radzą w zawodach związanych z informatyką i z przedmiotami ścisłymi (Hołubowicz, 2017). Jednakże, aby można było wykorzystać ich zdolności, trzeba dostosować warunki zatrudnienia i tworzyć wspierające środowisko pracy (Julian, 2019). Potrzebne jest wdrażanie praktyk zarządzania pracownikami zróżnicowanymi ze względu na ich neuróżnorodność. Takie praktyki powinny służyć uświadamianiu różnic poznawczych, rozwijać kreatywność, usuwać stereotypy i uprzedzenia w decyzjach kadrowych oraz służyć zarządzaniu ryzykiem psychospołecznym. Tworzenie inkluzywnych miejsc pracy może łagodzić rozwój nierówności związanych z transformacją cyfrową.

Konieczna jest zmiana świadomości zarządzających, aby dostrzegali strategiczną wartość, jaką stanowi różnorodność pracowników. Wielu traktuje różnorodność wyłącznie w kategoriach wizerunkowych, bez przekonania co do pozytywnych konsekwencji. Niektórzy zarządzający

dostrzegają, że czasami może dawać korzystne efekty, ale nie poświęcają tej koncepcji większej uwagi, czasami wdrażają wybrane praktyki. Są także organizacje, w których różnorodność jest wpisana w strategiczne działania organizacji, np. Daimler (2020). W związku z tym potrzebne jest inicjowanie myślenia w kategoriach korzyści biznesowych, w tym możliwości wykorzystania potencjału talentów, pokazywanie korzyści z wzajemnego poznawania się i uczenia, integrowania różnorodnych perspektyw i tworzenia nowych rozwiązań. Jak wynika z badań przeprowadzonych w kilkunastu krajach, organizacje cechujące się bardziej zróżnicowanym składem liderów są w stanie skuteczniej przyciągać talenty, mają lepszą orientację na klienta i bardziej zadowolonych pracowników, podejmują trafniejsze decyzje, dzięki którym osiągają wyższe wyniki (Hunt i in., 2018). Ponadto zauważono, że postępy w obszarze różnorodności oraz włączenia pracowników przekładały się na lepsze wyniki biznesowe. Badacze sformułowali następujące wnioski dla zarządzających (Hunt i in., 2018):

- liderzy muszą formułować przekonującą wizję opartą na rzeczywistej odpowiedzialności za realizację celów związanych z różnorodnością;
- liderzy powinni przekonywać do tej wizji kierowników niższych szczebli;
- działania na rzecz różnorodności i inkluzji muszą być powiązane ze strategią wzrostu organizacji;
- trzeba określić portfolio inicjatyw służących osiągnięciu celów na rzecz różnorodności i inkluzji;
- praktyki muszą być zintegrowane z celami oraz ukierunkowane na kształtowanie kultury oraz wzrost integracji potrzebnej do osiągnięcia zamierzonych korzyści;
- należy dostosowywać praktyki do obszaru działań biznesu i/lub kontekstu regionu geograficznego, tak, aby można było maksymalizować lokalne wpływy.

Jak wspomniano, kluczową rolę w skutecznym wdrażaniu praktyk odgrywają postawy zarządzających. Ważne jest, aby działania w obszarze zarządzania różnorodnością i ich efekty nie były postrzegane w kategoriach procesów liniowych. Procesy zmian w zarządzaniu różnorodnością są trudne do wdrożenia, bowiem są powiązane z licznymi ukrytymi i upolitycznionymi formami dostępu do zasobów w organizacji. W związku z tym potrzebne są badania, które pozwolą poznać prawdziwe poglądy

i postawy kadry kierowniczej oraz zidentyfikować problemy praktyków. Diagnoza problemów i likwidowanie barier są kluczowe dla kształtowania inkluzywnego klimatu.

Jedną z propozycji może być przyjęcie perspektywy organizacyjnego uczenia się. Dzięki temu możliwe będzie zrozumienie, dlaczego niektóre inicjatywy dotyczące zmian nie dają oczekiwanych efektów. W szczególności należy skupić się na poszukiwaniu relacji między uczeniem się jednostki a uczeniem się organizacji, które mogą prowadzić do trwałych zmian w organizacji. Jednakże, jak wskazuje badaczka A. Lorbiecki (2001), przyjęcie perspektywy uczenia się w zarządzaniu różnorodnością może prowadzić do „politycznej naiwności”, ponieważ decyzje o potrzebie zmian w tym obszarze będą prawdopodobnie dotyczyć osób posiadających dominującą pozycję. Mimo to spostrzeżenia poczynione z wykorzystaniem teorii uczenia się mogą być dobrym sposobem uzyskania wglądu w sposób, w jaki normy i praktyki są reinterpretowane, renegocjowane i instytucjonalizowane (Foldy i Creed, 1999). Faktyczne zbiorowe uczenie się nie nastąpi, dopóki kluczowe jednostki nie nauczą się kwestionować dominującego, własnego systemu wartości.

5.7. Podsumowanie rozdziału

Proces wdrażania praktyk na rzecz różnorodności ma fundamentalne znaczenie dla wystąpienia oczekiwanych pozytywnych konsekwencji. Ich efekty dobrze tłumaczy teoria zmiany w systemach społecznych (Merton, 1936). Zgodnie z jej założeniami każda zmiana w systemie zaburza dotychczasowy porządek i może być postrzegana jako zagrożenie dla pracowników wybranych podsystemów. Potrzebne jest podejście kompleksowe, wielopłaszczyznowe. W szczególności należy mieć na uwadze kontekst organizacyjny, potrzeby interesariuszy organizacji. Przede wszystkim dotyczy to pracowników z podziałem na grupy mniejszościowe i większościowe, kadrę zarządzającą oraz podmioty w otoczeniu regulacyjnym. Ocena powinna być dokonywana co najmniej na poziomie efektów dla organizacji, jak i na poziomie efektów dla pracownika.

Aby zrozumieć, dlaczego te same praktyki mogą dawać różne efekty, można wykorzystać teorię sygnalizacji (1974). Wysyłane przez praktyki sygnały mogą być różnie odbierane przez pracowników, bowiem postrzeganie jest zależne od uwarunkowań jednostkowych, kulturowych oraz

przynależności do grupy społecznej. Poza tym ten sam sygnał może mieć różne konsekwencje. Na przykład sygnał „moralność jest ceniona w organizacji" może dać niezamierzone pozytywne efekty, jak wzrost zaangażowania we wszystkich grupach. Może też oddalać od celu (wzrost ukrytej dyskryminacji). Ponadto ten sam niezamierzony efekt może pojawić się jako skutek różnych sygnałów. Na przykład sygnały „pracownicy grup docelowych potrzebują pomocy", „pracownicy grup docelowych prawdopodobnie odniosą sukces", „moralność jest ceniona w organizacji" mogą powodować brak postępów oraz oddalać od realizacji celów.

Dla skuteczności praktyk ważne są także atrybuty przekazu, tj. jego jednoznaczność oraz siła. Im silniejszy jest sygnał, tym lepsze będą efekty. Na przykład im mocniej będzie wysyłany sygnał „moralność jest ceniona w organizacji", tym bardziej prawdopodobne będzie, że pojawią się pozytywne efekty uboczne (większe zaangażowanie i wzrost morale pracowników). Efekty wdrażanych praktyk tłumaczy także teoria wymiany społecznej (Blau, 1964) oraz postrzeganie klimatu etycznego. Wskazuje on pracownikom, jakie zachowania są poprawne i jak należy rozwiązywać moralne problemy w organizacji (Kish-Gephart i in., 2010; Teresi i in., 2019).

Z kolei model Leslie (2019) wskazuje, że efekty zarządzania różnorodnością są moderowane przez postrzeganie klimatu etycznego, zaangażowanie i motywację menedżerów. Naciskanie na nich, by wdrażali praktyki różnorodności, np. szkolenia, powodują odwrotne skutki, przyczyniając się do wzrostu dyskryminacji. Duży nacisk na praktyki nadzoru może być odbierany jako ograniczanie decyzyjności i prowadzić do fałszywych postępów. Model Leslie (2019) jest interesujący poznawczo, lecz osadzony w amerykańskim modelu zarządzania, co oznacza, że analizie poddane są praktyki zarządzania różnorodnością pracowników najczęściej stosowane w USA. Amerykańskie organizacje muszą wykazywać się poprawnością społeczną i polityczną. Doświadczenia europejskich menedżerów są nieco inne. Nie muszą oni ulegać tak silnej presji otoczenia. Na przykład polscy menedżerowie na poziomie deklaratywnym przejawiają umiarkowanie pozytywne nastawienie do zarządzania różnorodnością (Moczydłowska, 2019), a inicjatywy na rzecz różnorodności często podejmowane są dla celów wizerunkowych (Rogozińska-Pawełczyk, 2016; Rakowska, 2018).

W modelu Leslie (2019) nie poświęcono dostatecznej uwagi kompetencjom menedżerów. Przyjęto, że zarządzający posiadają zdolność do zarządzania różnorodnością. Brakuje także szerszego odniesienia do racjonalnego podejścia do tej problematyki (tzw. *business case*). Jednoczesne

zastosowanie racjonalnego i moralnego spojrzenia na efekty praktyk zarządzania może rodzić pytania, na które odpowiedzi nie są proste. Na przykład:

- Czy brak postępów w obszarze wyrównywania szans może być problemem dla organizacji?
- Czy zarządzanie różnorodnością powinno poprawiać sytuację pracowników grup słabiej reprezentowanych, czy też raczej wspierać pracowników, których obecność w organizacji może przynieść wymierne korzyści (np. zatrudnianie i wspieranie ludzi posiadających ważne dla organizacji kompetencje)?

Model Leslie (2019) zachęca do identyfikacji nowych potencjalnych zmiennych moderujących relacje między różnorodnością pracowników a zarządzaniem efektami praktyk. Mając na uwadze teorię sygnalizacji, warto zastanowić się:

- Czy i jakie znaczenie dla pracowników może mieć treść sygnałów (w kontekście korzyści racjonalnych/moralnych)?
- Czy i w jakim stopniu wysyłane sygnały o korzyściach racjonalnych/moralnych mogą wpływać na prawdopodobieństwo wystąpienia zamierzonych i niezamierzonych efektów wdrażanych praktyk? Jakie znaczenie ma siła sygnału?
- Czy wzrost nacisku na moralne lub racjonalne korzyści może prowadzić do pozornych sukcesów?

Warto także dalej zgłębiać dynamikę interakcji zachodzących między zmiennymi moderującymi efekty oraz rozważyć badanie możliwości stosowania pakietów praktyk ZZL (Van Knippenberg i in., 2020; Rakowska i Karasek, 2017).

Innym ciekawym modelem opisującym uwarunkowania efektów praktyk jest model Nishii i in. (2018). W tym przypadku wskazuje się na perspektywę oceny efektów na poziomie organizacji i pracowników oraz na próbę znalezienia między nimi powiązań. Niestety ten model jest także oparty na amerykańskich doświadczeniach badawczych. Jego założenia są obiecujące, więc warto poddać dalszej eksploracji związki między postawami i zachowaniami pracowników oraz efektami na poziomie organizacji. Warto przyjrzeć się roli poczucia bezpieczeństwa psychicznego dla zaangażowania oraz wzajemnego poznawania się i uczenia się pracowników.

Można rozważyć rolę demografii relacyjnej dla konsekwencji praktyk (Tsui i O'Reilly, 1989). Istotnie zwiększy to złożoność problemu i może

utrudnić weryfikację bardzo rozbudowanego modelu. Skomplikowany model będzie także zniechęcał praktyków do jego wykorzystania.

Bardzo ważne, ale i trudne, jest wypracowanie kompromisu między celami i możliwościami badawczymi a potrzebami praktyki. Opracowanie uniwersalnego modelu zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi jest trudnym zadaniem z uwagi na to, że cele i związane z nimi praktyki są odmienne. Pozostają one pod wpływem kontekstu sytuacyjnego (otoczenie prawne, społeczne i polityczne w danym kraju) oraz przyjętej strategii organizacji. W rozdziale zaprezentowano przykładowe modele zarządzania zasobami ludzkimi zgodnie z podejściem *business case*, w których różnorodność pracowników jest traktowana jako organizacyjny zasób (Cox, 1999; Davidson, 2011; Rakowska i in., 2018)

Niezależnie od przyjętych celów i związanego z nimi modelu zarządzania (tj. *business case* czy *moral case*) należy kontynuować badania wyjaśniające przyczyny braku skuteczności w osiąganiu założeń. W niektórych przypadkach może to być trudne z uwagi na konieczność zdobycia wrażliwych danych, np. poglądów i motywacji menedżerów w odniesieniu do różnorodności czy danych dotyczących dyskryminacji.

Ważne jest także poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, czy brak realizacji niektórych celów niesie za sobą jakieś negatywne skutki dla organizacji. Na przykład praktyki służące zapewnianiu równouprawnienia i ograniczaniu dyskryminacji są wstępnym warunkiem dla wystąpienia innych efektów, jak wzrost wydajności organizacji.

W przypadku podejścia *business case* należy kontynuować badania w zakresie strategicznego znaczenia szeroko rozumianej różnorodności pracowników (np. doświadczenia międzynarodowe, przynależność do sieci społecznych czy *neurodiversity*).

Ciekawe jest także identyfikowanie praktyk umożliwiających projektowanie procesów pracy wzmacniających relacje i sieci społeczne oraz kształtujących transgraniczne relacje społeczne.

Zakończenie

Monografia została poświęcona koncepcji zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi w organizacji. Ramy opracowania nawiązują do metafory kalejdoskopu, aby podkreślić złożoność podjętego problemu, przedstawić i wskazać, w jaki sposób wzajemne połączenie i nakładanie się różnych perspektyw badawczych może pomóc w jego zrozumieniu.

Zachodzące zmiany technologiczne, społeczne oraz dynamicznie postępująca globalizacja sprzyjają większemu zainteresowaniu różnorodnością pracowników. Odnosi się ona do podobieństw i różnic między ludźmi, które mogą dotyczyć wielorakich aspektów ich indywidualnej tożsamości. Dotychczas największym zainteresowaniem badaczy cieszyły się takie cechy różnicujące pracowników, jak: płeć, pochodzenie etniczne/narodowe, wiek. Podejście to zmienia się i coraz częściej pojawiają się nowe cechy służące kategoryzacji pracowników, takie jak: pokolenie, niepełnosprawność, język, wyznanie, doświadczenia zawodowe, doświadczenia międzynarodowe, styl życia, charakterystyka fizyczna pracowników, neuroróżnorodność. Z punktu widzenia potrzeb zarządzania zasobami ludzkimi w zmieniającym się środowisku pracy badacze poszukują nowych wyznaczników tożsamości pracowników istotnych z punktu widzenia potencjalnych korzyści dla organizacji.

Na podstawie analizy sześciu dekad badań koncepcji różnorodności pracowników w organizacji można zauważyć, że często podejmowany jest wątek kontekstowych uwarunkowań tej koncepcji. Mimo amerykanizacji dorobku badawczego obserwuje się rozwój tego podejścia także w innych krajach i wskazuje się na potrzebę weryfikacji konstruktów badawczych ze szczególnym uwzględnieniem kontekstu kulturowego oraz regulacyjnego otoczenia organizacji.

Zasadniczy dorobek w tym obszarze przypisać można trzem nurtom badawczym. Są to: nurt główny, nurt pragmatyczny oraz nurt krytycznych studiów zarządzania. Większość dorobku należy zaliczyć do pierwszego z nich. Tu problematyka koncentruje się na tożsamości społecznej pracowników. Analiza rozważań prowadzona jest na poziomie pracownika, zespołów i organizacji z wykorzystaniem teorii psychologicznych i socjologicznych. Drugim nurtem jest nurt pragmatyczny. Jest to biznesowe/racjonalne podejście (*business case*) do różnorodności pracowników. Jest tu analizowana w kontekście potencjalnych związków z biznesowymi korzyściami dla organizacji. W odpowiedzi na nurt biznesowy pojawiły się prace w nurcie krytycznych studiów nad różnorodnością. W centrum krytyki znalazł się przede wszystkich nierówny podział władzy w organizacjach. Badacze tego nurtu sprzeciwiają się instrumentalnemu traktowaniu różnic między pracownikami, co jest właściwe dla paradygmatu różnorodności w podejściu racjonalnym (Hoobler i in., 2018). Wskazują, że zarządzanie różnorodnością raczej utrwala, niż walczy z nierównościami w miejscu pracy. W związku z tym poszukują alternatywnego podejścia do rozumienia różnorodności pracowników, czerpiąc inspirację z osiągnięć teorii poststrukturalizmu, postkolonializmu czy teorii instytucjonalnej. Dla wielu badaczy wyzwaniem jest poszukiwanie rozwiązań, w których koncepcja różnorodności, pomimo jej rdzenia menedżerskiego, mogłaby być strategicznie zarządzana przez praktyków, zapewniając jednocześnie osiągnięcie pożądanej zmiany społecznej.

Dostrzeżenie, że różnorodność pracowników może być korzystna dla organizacji, zachęca do identyfikacji uwarunkowań jej pozytywnych efektów. Powstało wiele badań na ich temat na poziomie: organizacji (demografia organizacyjna), zespołu, par (demografia relacyjna) i jednostki. Jednakże mimo bogatego dorobku aktualny stan wiedzy nie pozwala na sformułowanie jednoznacznych wniosków. Jest to związane z tym, że problemy badawcze w naukach społecznych wyróżniają się dużą złożonością i są uwarunkowane kontekstowo. Aby je rozwiązać, trzeba posiłkować się wieloma koncepcjami i teoriami z różnych dyscyplin dziedziny nauk społecznych, nawet spoza niej, bowiem rośnie zainteresowanie robotyką. Synteza tak bogatego dorobku jest trudnym zadaniem, gdyż wykorzystywane są różne metody badawcze, które czerpią dane z odmiennych źródeł.

W opracowaniu zaprezentowano kilka podejść do zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi w organizacji. Z jednej strony starano się podkreślić społeczny charakter problemu, a z drugiej – uwzględniać

praktyczną naturę dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. W związku z tym szczególny nacisk położono na efekty związane z różnorodnością pracowników w kontekście instrumentalnego paradygmatu różnorodności. Analiza prezentowanych rozwiązań i modeli wskazuje, że efekty praktyk zarządzania różnorodnością zasobów są uzależnione od wielu czynników. Ponadto podejmowane przez kolejnych badaczy rozważania wskazują na coraz bardziej złożony charakter tego zagadnienia. Mimo ogromnej liczby publikacji nie można wyciągnąć jednoznacznych wniosków dla zarządzających. Z jednej strony badacze wskazują na potrzebę pogłębiania badań, z drugiej – modele stają się coraz bardziej złożone, a przez to trudne do wdrożenia w praktyce. Występują więc dwie równoległe perspektywy – rzetelności badawczej i pragmatycznych potrzeb organizacji. Niezmiernie ważnym, choć niełatwym zadaniem, jest rozsądne godzenie potrzeb nauki i praktyki.

Występuje luka badawcza między tym, czego potrzebują praktycy, a tym, co oferują im naukowcy. W związku z tym należy identyfikować problemy, z jakimi muszą radzić sobie praktycy wdrażający działania na rzecz różnorodności, oraz formułować zrozumiałe wnioski z badań. Zmieniające się środowisko pracy jest dodatkowym bodźcem do ich prowadzenia.

Analiza stanu badań wskazuje na potrzebę pogłębiania wiedzy dotyczącej determinantów i zmiennych moderujących efekty wdrażanych praktyk. W szczególności zasadne jest analizowanie efektów zarządzania jednocześnie z perspektywy jednostki i organizacji. Postawy i oczekiwania pracowników dotyczące wdrażanych praktyk istotnie moderują efekty zarządzania zarówno na poziomie jednostki, jak i organizacji. Ważne jest, jakiej grupy pracowników dotyczą planowane zmiany w obszarze różnorodności. Dla niektórych mogą oznaczać zagrożenie dominującej pozycji w organizacji. Istotna jest też perspektywa kadry zarządzającej i jej postawy wobec różnorodności.

Dla zrozumienia efektów zarządzania można także wykorzystać wnioski z modeli moderacyjnych, czyli jednoczesne rozpatrywanie konsekwencji różnorodności z perspektywy tożsamości społecznej oraz informacyjno-decyzyjnej. Zakłada się tu, że poszczególne rodzaje różnorodności, tj. na poziomie diad, grup czy organizacji, mogą mieć zarówno pozytywne, jak i negatywne skutki jedocześnie.

Na podstawie analizy dorobku badawczego można uznać, że postawiona we wstępie teza (*skuteczne zarządzanie zróżnicowanymi zasobami*

ludzkimi w organizacji wymaga interdyscyplinarnego spojrzenia na problem oraz uwzględnienia perspektywy różnych interesariuszy, w tym przede wszystkim perspektywy pracowników oraz kadry kierowniczej) została zweryfikowana.

Weryfikacja tezy prowadzi do istotnych z naukowego i praktycznego punktu widzenia konkluzji. W szczególności obszarem badań powinno być zaangażowanie kadry kierowniczej w zarządzanie różnorodnością. Bez niego podejmowane przez specjalistów ZZL i kierowników działania będą służyć wyłącznie celom propagandowym. Istotne jest poszukiwanie odpowiedzi na pytanie, jakiego rodzaju różnorodność pracowników jest najbardziej pożądana z punktu widzenia strategicznych założeń organizacji.

W polskim dorobku badawczym brakuje ujęcia badawczego opartego na wykorzystaniu jednocześnie kilku perspektyw. Warto wrócić do klasyki i spojrzeć na efekty praktyk na rzecz różnorodności, stosując teorię zmiany w systemach społecznych (Merton, 1936), zgodnie z którą każda zmiana w systemie zaburza dotychczasowy porządek i może być postrzegana jako zagrożenie dla pracowników wybranych podsystemów. Oczywiście, jak już wielokrotnie wspomniano, nie można zapominać o uwarunkowaniach kontekstowych przyjętego modelu zarządzania.

Dla rozwoju koncepcji różnorodności trzeba prowadzić międzynarodowe badania komparatywne. Można zauważyć odmienności w podejściu do zarządzania zróżnicowaniem pracowników. Za szczególnie ciekawe należy uznać badania w krajach o dotychczas mało poznanej kulturze. Jest to ważne, bowiem rekontekstualizacja, czyli przenoszenie koncepcji lub praktyki do innego kraju i kultury, prowadzi do zmiany tej praktyki lub jej znaczenia.

Zachodzące zmiany, jak efekt domina, wymuszają kolejne zmiany i nowe spojrzenie na różnorodność zasobów ludzkich. Globalizacja i mieszanie się kultur oraz nowe koncepcje w naukach społecznych, na przykład nowa koncepcja rasy, skłaniają do dyskusji nad zasadnością stosowania klasycznych wymiarów różnorodności. Konieczna wydaje się refleksja nad założeniami metodologicznymi oraz wskazanie przyszłych kierunków badań.

Z sekwencyjności zmian wyłania się potrzeba szczegółowej analizy tożsamości demograficznych. Wątpliwości budzi dalsza bezwarunkowa klasyfikacja do grupy określonej według tradycyjnych, kategorycznych założeń. Na przykład efektem mieszania się jednostek należących do różnych kultur jest *supediversity*, która coraz częściej kształtuje się także

w nowej wirtualnej ontologicznej rzeczywistości. Potrzebne są alternatywne koncepcje opisujące, w jaki sposób organizacje i społeczeństwa mają postrzegać różnorodność w kontekście coraz silniejszych ruchów migracyjnych. W sytuacji, gdy systemy kategoryzacji tożsamości obejmują z góry narzucane formy, taka kategoryzacja może mieć charakter iluzoryczny i prowadzący do błędnych wniosków. Problemem badawczym może być zbieranie coraz bardziej wrażliwych danych. Wiele zależy od identyfikacji cech różnicujących pracowników z punktu widzenia potrzeb organizacji. Są to propozycje dotyczące przyszłych badań.

Podjęta w opracowaniu próba uporządkowania dorobku w obszarze różnorodności kulturowej pracowników okazała się trudnym zadaniem. Różnorodność kulturowa jest konstruktem wielowymiarowym, który może obejmować takie kategorie, jak: rasa, naród, kraj pochodzenia czy grupa etniczna, a nawet płeć i wiek. Dodatkowo kłopotliwość tej kategorii polega na tym, że również jej składowe – pochodzenie etniczne czy rasa – wzbudzają kontrowersje i nie są jednoznacznie definiowane. Obok tradycyjnego podejścia pojawiają się nowoczesne ujęcia. Ponadto obserwuje się odmienne postrzeganie kluczowych tożsamości w różnych kulturach. Istnieje zatem potrzeba rozwijania nowych, kontekstualnie osadzonych teorii różnorodności.

W koncepcji zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi w organizacji ważne miejsce zajmują badania płci. Z analizy sześciu dekad badań wynika, że aby zrozumieć efekty zmian w tym obszarze różnorodności, należy zastosować kilka perspektyw teoretycznych wyjaśniających udział kobiet w zarządzaniu. Są to teorie: instytucjonalna, interesariuszy, tożsamości społecznej, kapitału społecznego, zależności zasobowej i górnego rzutu/eszelonu. W przyszłych badaniach należy skoncentrować się na budowaniu kapitału społecznego kobiet, przede wszystkim poprzez identyfikację kluczowych więzi zapewniających korzystne kształtowanie kariery.

Innym ważnym wymiarem różnorodności jest wiek pracowników, który zdaniem autorki w koncepcji zarządzania różnorodnością pracowników powinien być rozpatrywany jako konstrukt społeczno-kulturowy przy zastosowaniu zmiennej, jaką jest wiek subiektywny. Stosowanie wieku chronologicznego jako zmiennej jest proste, ale ma wiele ograniczeń. Żyjemy coraz dłużej, w związku z czym podejście do koncepcji wieku się zmieniło. Nowe ujęcie jest ważne dla projektowania strategii i praktyk aktywnego starzenia się w organizacjach i społeczeństwie. W Polsce brakuje strategicznego podejścia do tego problemu. Ponieważ różnice wieku są

ważnym aspektem relacji międzyludzkich, istnieje potrzeba prowadzenia badań w obszarze demografii relacyjnej. Może to pomóc w zwalczaniu negatywnych stereotypów i metastereotypów.

Emocjonujące wydają się być rozważania związane z pojawieniem się humanoidalnych robotów, którym nadaje się mechaniczną tożsamość. Taka sytuacja rodzi liczne pytania badawcze. Dotyczą one nie tylko zarządzania, ale ogniskują się wokół kwestii etycznych, ontologicznych i epistemologicznych. Jak postrzegać paradygmat relacji człowieka z robotami? Czy i w jaki sposób antropomorficzne podobieństwo oddziałuje na interakcje zachodzące między nimi? Konieczna jest dyskusja na temat sprawczości człowieka w tej przestrzeni. Postawione pytania wydają się być bardzo interesujące, mogą budzić spory niepokój o przyszłość pracy człowieka. Poza tym zauważa się, że maszynowe uczenie nie zlikwidowało skutecznie stereotypów i istnieje także zagrożenie, iż stereotypy funkcjonujące w świecie realnym mogą zaistnieć w nowym środowisku pracy.

Reasumując, na podstawie przeprowadzonych rozważań można zauważyć, że w zakresie dalszego budowania koncepcji różnorodności zasobów ludzkich konieczna jest dyskusja dotycząca postrzegania różnorodności pracowników i zarządzania różnorodnością w przypadku, gdy jest traktowana jako zasób organizacyjny. A. Pocztowski zauważa, że istnieje potrzeba podjęcia dyskusji na temat nowego paradygmatu zarządzania zasobami ludzkimi, w którym ważne miejsce zajmuje różnorodność pracowników (Pocztowski, 2018, s. 513).

Trzeba dodać, że pandemia COVID-19 istotnie wpłynęła na zmianę środowiska pracy. W związku z dużą skalą świadczenia telepracy pojawił się nowy wymiar zróżnicowania pracowników, co rodzi nowe pytania badawcze. Warto dodać, że długo była ona przywilejem dobrze wykształconych, niezależnych ludzi zatrudnionych w usługach opartych na wiedzy i w branżach kreatywnych. Obecnie telepraca i mobilna praca oparta na technologiach informacyjno-komunikacyjnych są coraz bardziej powszechnie stosowane także w miejscach mniej płatnych i niedających pewności zatrudnienia. Tak więc nierówności ze świata realnego przenoszone są także do świata wirtualnego. Innym skutkiem cyfryzacji jest zmiana usytuowania geograficznego miejsc pracy. W regionach, które mają słabiej wykształconą siłę roboczą i są mniej zurbanizowane, pojawia się zagrożenie jej utratą. Pogłębiają się nierówności społeczne. Są to nowe wyzwania dla zarządzania globalną różnorodnością pracowników w ramach zrównoważonego rozwoju. Jego szeroko dyskutowana potrzeba

prowokuje do tego, aby podjąć także kwestię „zielonego” wymiaru, który jest już rozpatrywany przez badaczy zarządzania zasobami ludzkimi (Urbaniak, 2017; Bugdol i Stańczyk, 2021).

Nawiązując do metafory kalejdoskopowego spojrzenia na różnorodność pracowników, listę cech ich różnicujących i związanych z tym pytań badawczych można dalej rozwijać.

Podsumowując, w przedłożonej Czytelnikowi książce stworzono kompendium wiedzy o zarządzaniu różnorodnością pracowników w organizacji, przyjmując interdyscyplinarne podejście. Pozwoliło to na rozpoznanie i opisanie związków pomiędzy różnymi wymiarami różnorodności pracowników i jej efektami w organizacji z perspektywy różnych grup interesariuszy. Szczególną uwagę zwrócono na teoretyczno-praktyczną naturę dyscypliny nauk o zarządzaniu i jakości. Kluczowe znaczenie dla dalszego rozwoju koncepcji zarządzania różnorodnością pracowników ma poszukiwanie kompromisu między potrzebami i rygorami badawczymi oraz potrzebami praktyki. Przy poszukiwaniu rozwiązań najbardziej korzystnych dla organizacji zasadne jest zastosowanie nowego podejścia do kategoryzacji pracowników uwzględniającego interesy organizacji. Zdaniem autorki warto rozważyć traktowanie wieku jako konstruktu społeczno-kulturowego, bowiem stwarza to nowe możliwości zarządzania strategiami aktywnego starzenia się.

Autorka ma także świadomość słabych stron tego opracowania. Nie poświęcono wystarczającej uwagi innym wymiarom różnorodności pracowników. Dotyczy to przede wszystkim niepełnosprawności. Z uwagi na rozwój medycyny i technologii jest wiele możliwości wykorzystania potencjału tej grupy pracowników w organizacji. Występuje tu luka badawcza, która wymaga podjęcia szybkich działań. Nie poświęcono także uwagi różnorodności ze względu na wyznanie religijne lub jego brak. Dotyczy to też dorobku w zakresie nienormatywnych tożsamości, jak styl życia czy wartości ekologiczne. Z kolei zaproponowany autorski model zarządzania różnorodnością pracowników jest teoretyczną propozycją, ale wymaga weryfikacji. Oczywiście będzie to przedmiotem dalszych rozważań autorki. Jednak przy pisaniu każdej pracy kiedyś trzeba postanowić o jej zakończeniu.

Autorka chciała jeszcze podkreślić, że jej zamierzeniem było prowadzenie rozważań w sposób, którego najlepszą metaforą może być kalejdoskopowe spojrzenie. Przyjęcie metafory kalejdoskopu ma zwracać uwagę na istniejącą wielość „obrazów” dotyczących różnorodności pracowników w organizacji i związanych z nimi możliwości.

Bibliografia

1. Abadi, M., Dirani, K., Rezaei, F. D. (2020). Women in leadership: a systematic literature review of Middle Eastern women managers' careers from NHRD and institutional theory perspectives. *Human Resource Development International*, 1–21. doi: 10.1080/13678868.2020.1840847
2. Abalkhail, J.M., Allan, B. (2015). Women's career advancement: mentoring and networking in Saudi Arabia and the UK. *Human Resource Development International*, *18* (2), 153–168. doi: 10.1080/13678868.2015.1026548
3. Abdullah, S.N., Ku Ismail, K.N.I. (2017) Gender, ethnic and age diversity of the boards of large Malaysian firms and performance. *Jurnal Pengurusan*, *38*, 27–40. doi: 10.17576/pengurusan-2013-38-03
4. Abdullah, Z. (2010). Cultural diversity management in Malaysia: A perspective of communication management. W: J. Syed, M.F. Özbilgin (Eds.), *Managing Cultural Diversity in Asia: A Research Companion* (s. 14–38). Cheltenham–Northampton: Edward Elgar. doi: 10.4337/9781849807173.00006
5. Ackermann, K.F. (2017). Badania nad zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stan według współczesnej wiedzy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 6*, 21–39.
6. Adams, R.B., Funk, P. (2012). Beyond the glass ceiling: Does gender matter? *Management Science*, *58* (2), 219–235. doi: 10.2307/41406385
7. Adler, P.S., Kwon, S.W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, *27* (1), 17–40. doi: 10.2307/4134367
8. Agarwal, S., Lenka, U. (2015). Study on work-life balance of women entrepreneurs – review and research agenda. *Industrial and Commercial Training*, *47* (7), 356–362. doi: 10.1108/ICT-01-2015-0006
9. Agger, B. (1991). Critical theory, poststructuralism, postmodernism: Their sociological relevance. *Annual Review of Sociology*, *17* (1), 105–131. doi: 10.1146/annurev.so.17.080191.000541

10. Agócs, C., Burr, C. (1996). Employment equity, affirmative action and managing diversity: assessing the differences. *International Journal of Manpower*, *17* (4–5), 30–45. doi: 10.1108/01437729610127668.
11. Akkermans, J., de Lange, A.H., van der Heijden, B.I., Kooij, D.T., Jansen, P.G., Dikkers, J.S. (2016). What about time? Examining chronological and subjective age and their relation to work motivation. *Career Development International*, *21* (4), 419–439. doi: 10.1108/CDI-04-2016-0063
12. Albrecht, J., Björklund, A., Vroman, S. (2003). Is there a glass ceiling in Sweden? *Journal of Labor Economics*, *21* (1), 145–177. doi: 10.1086/344126
13. Alburo, J., Bradshaw, A.K., Santiago, A.E., Smith, B., Vinopal, J. (2020). Looking beyond libraries for inclusive recruitment and retention practices: Four successful approaches. W: S.S. Hines, D.H. Ketchum (Eds.), *Critical Librarianship* (Advances in library administration and organization, Vol. 41, s. 85–109). Bingley: Emerald Publishing Limited. doi: 10.1108/S0732-067120200000041009
14. Alcázar, F.M., Fernández, P.M.R., Gardey, G.S. (2013). Workforce diversity in strategic human resource management models: A critical review of the literature and implications for future research. *Cross Cultural Management: An International Journal*, *20* (1), 39–49. doi: 10.1108/13527601311296247
15. Alfes, K., Shantz, A.D., Truss, C., Soane, E.C. (2013). The link between perceived human resource management practices, engagement and employee behaviour: a moderated mediation model. *The International Journal of Human Resource Management*, *24* (2), 330–351. doi: 10.1080/09585192.2012.679950
16. Ali, M., French, E. (2019). Age diversity management and organisational outcomes: The role of diversity perspectives. *Human Resource Management Jo-urnal*, *29* (2), 287–307.
17. Allemand, I., Barbe, O., Brullebaut, B. (2014). Institutional theory and gender diversity on European boards. *Vie Sciences de l'Entreprise*, *198* (2), 73–92. doi: 10.3917/vse.198.0073
18. Allen, C., Schetzsle, S., Mallin, M.L., Pullins, E.B. (2014). Intergenerational recruiting: The impact of sales job candidate perception of interviewer age. *American Journal of Business*, *29* (2), 146–163. doi: 10.1108/AJB-03-2013-0018
19. Aluchna, M., Krejner-Nowecka, A. (2016). Why do we need women on boards? A synthesis of theories. *Przegląd Organizacji*, *921* (10), 72–80. doi: 10.33141/po.2016.10.10
20. Aluchna, M., Krejner-Nowecka, A., Tomczyk, E. (2017). Własność Skarbu Państwa a obecność kobiet w radach nadzorczych. Badanie spółek notowanych na GPD w Warszawie. *Organizacja i Kierowanie*, *175* (1), 103–118.
21. Alvesson, M., Willmott, H. (1992). Critical theory and management studies: An introduction. W: M. Alvesson H. Willmott (Eds.), *Critical management studies* (s. 1–20). London: SAGE.

22. Amorelli, M.F., García-Sánchez, I.M. (2020). Critical mass of female directors, human capital, and stakeholder engagement by corporate social reporting. *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27* (1), 204–221. doi: 10.1002/csr.1793
23. Andrejuk, K. (2020). Imigranci tureccy w Polsce. Percepcja różnic kulturowych w procesie adaptacji na rynku pracy. *Kultura i Społeczeństwo*, *64* (1), 149–167. doi: 10.35757/KiS.2020.64.1.7
24. Ang, S., Inkpen, A.C. (2008). Cultural intelligence and offshore outsourcing success: A framework of firm-level intercultural capability. *Decision Sciences, 39* (3), 337–358.
25. Aquino, K., Stewart, M.M., Reed, A. (2005). How social dominance orientation and job status influence perceptions of African-American affirmative action beneficiaries. *Personnel Psychology, 58* (3), 703–744. doi: 10.1111/j.1744-6570.2005.681.x
26. Archer, M.S. (2021). Can humans and AI robots be friends? W: M. Carrigan, D.V. Porpora (Eds.), *Human enhancement, artificial intelligence and social theory in post-human futures* (s. 132–152). London: Routledge.
27. Armstrong-Stassen, M., Lee, S.H. (2009). The effect of relational age on older Canadian employees' perceptions of human resource practices and sense of worth to their organization. *The International Journal of Human Resource Management*, *20* (8), 1753–1769. doi: 10.1080/09585190903087156
28. Ashcraft, C., McLain, B., Eger, E. (2016). *Women in tech: the facts, 2016 Update || See what's changed and what hasn't*. Ncwit's Workforce Alliance. Pobrano 13 maja 2020: https://www.ncwit.org/resources/women-tech-facts-2016-update
29. Ashikali, T., Groeneveld, S., Kuipers, B. (2020). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, *37* (1), 1–23. doi: 10.1177/0734371X19899722
30. Atadero, R.A., Paguyo, C.H., Rambo-Hernandez, K.E., Henderson, H.L. (2018). Building inclusive engineering identities: implications for changing engineering culture. *European Journal of Engineering Education, 43* (3), 378–398.
31. Aten, K., DiRenzo, M., Shatnawi, D. (2017). Gender and professional e-networks: Implications of gender heterophily on job search facilitation and outcomes. *Computers in Human Behavior*, *72*, 470–478. doi: 10.1016/j.chb.2017.02.056
32. Australian Bureau of Statistics. (2007). *Health of mature age workers in Australia: A snapshot, 2004-05 (2008)*. Pobrano 2 listopada 2020: https://www.abs.gov.au/ausstats/abs@.nsf/mf/4837.0.55.001

33. Avery, D.R., McKay, P.F. (2010). Doing diversity right: An empirically based approach to effective diversity management. W: G.P. Hodgkinson, J.K. Ford (Eds.), *International review of industrial and organization psychology* (Vol. 25, s. 227–251). Wiley-Blackwell.
34. Avery, D.R., McKay, P.F., Wilson, D.C., Tonidandel, S. (2007). Unequal attendance: The relationships between race, organizational diversity cues, and absenteeism. *Personnel Psychology*, *60* (4), 875–902. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00094.x
35. Azlan, A.A. (2019). Communicating about inter-ethnic unity: An investigation on differences between youths of the three main ethnic groups in Malaysia. *Jurnal Komunikasi: Malaysian Journal of Communication*, *35* (2), 134–153. doi: 10.17576/JKMJC-2019-3502-01
36. Babiak, J., Bajcar, B., Borkowska, A. (2017). Kobiety i mężczyźni na stanowiskach menedżerskich – wyolbrzymione czy niedoszacowane różnice? *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *1* (114), 45–56.
37. Bacouël-Jentjens, S., Christiansen, L.C. (2016). Diversity management in Denmark and France: A comparative approach. W: A. Klarsfeld, E.S. Ng, L.A.E. Booysen, L.C. Christiansen, B. Kuvaas (Eds.), *Research Handbook of International and Comparative Perspectives on Diversity Management* (s. 45–68). Cheltenham Northampton: Edward Elgar. doi: 10.4337/9781784719692.00007
38. Badru, B.O., Ahmad-Zaluki, N., Wan-Hussin, W. (2019). Women on corporate boards and allocation of capital raised through IPOs. *Management Decision*, *57* (3), 547–568. doi:10.1108/MD-11-2017-1121
39. Bagde, S., Epple, D., Taylor, L. (2016). Does affirmative action work? Caste, gender, college quality, and academic success in India. *American Economic Review*, *106* (6), 1495–1521. doi: 10.1257/aer.20140783
40. Bagieńska, A. (2018). Raportowanie zintegrowane w kreowaniu wizerunku pracodawcy – ocena praktyk polskich przedsiębiorstw. *Studia Ekonomiczne*, *359*, 67–82.
41. Bairoh, S. (2007). Current debates on classifying diversity management: review and a proposal. *Meddelanden Working Papers, 534*. Pobrano 20 sierpnia 2020: https://www.semanticscholar.org/paper/Current-Debates-on-Classifying-Diversity-Review-and-Bairoh/a104f340f2afa7472979a5a6a89d-21fe9bd62d51
42. Baker, T., Clark, J. (2010). Cooperative learning – a double-edged sword: a cooperative learning model for use with diverse student groups. *Intercultural Education*, *21* (3), 257–268. doi: 10.1080/14675981003760440

43. Bakker, A.B., Hakanen, J.J. (2019). Engaging aging: A model of proactive work behavior and engagement with increasing age. W: T. Taris, M. Peeters, H. De Witte (Eds.), *The fun and frustration of modern working life: Contributions from an occupational health psychology perspective* (s. 153–163). Antwerp: Pelckmans Pro.
44. Baltes, P.B., Baltes, M.M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. W: P.B. Baltes, M.M. Baltes (Eds.), *Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences* (s. 1–34). Cambridge University Press. doi: 10.1017/CBO9780511665684.003
45. Barak, B. (1987). Cognitive age: New multidimensional approach to measuring age identity. *The International Journal of Aging Human Development*, *25* (2), 109–128. doi: 10.2190/RR3M-VQT0-B9LL-GQDM
46. Barak, B. (2009). Age identity: A cross-cultural global approach. *International Journal of Behavioral Development*, *33* (1), 2–11. doi: 10.1177/0165025408099485
47. Barak, B., Schiffman, L.G. (1981). Cognitive age: A nonchronological age variable. *Association for Consumer Research*, *8*, 602–606.
48. Barak, B., Stern, B. (1986). Subjective age correlates: A research note. *The Gerontologist*, *26* (5), 571–578. doi: 10.1093/geront/26.5.571
49. Barnet, R.J., Cavanagh, J. (1995). *Global dreams: Imperial corporations and the new world order*. New York: Touchstone book.
50. Barreto, M., Ellemers, N. (2002). The impact of respect versus neglect of self-identities on identification and group loyalty. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *28* (5), 629–639. doi: 10.1177/0146167202288007
51. Bart, C., McQueen, G. (2013). Why women make better decisions. *International Journal of Business Governance and Ethics*, *8* (1), 93–99.
52. Bartkowiak, G. (2009). *Człowiek w pracy: od stresu do sukcesu w organizacji*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
53. Bartkowiak, G. (2014). Postawy pracodawców i kadry kierowniczej wobec zatrudniania pracowników wiedzy 65 plus. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *350*, 13–25. doi: 10.15611/pn.2014.350.01
54. Bartkowiak, G. (2016). Pracownicy wiedzy 65 plus – nowe szanse (czy kontrowersje) wobec wyzwań współczesności? *Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula*, *46* (1), 5–11.
55. Bartkowiak, G., Krugiełka, A. (2019). Job crafting wśród młodszych i starszych nauczycieli akademickich. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy, Innowacje, Projekty*, *3* (53), 87–102. doi: 10.5604/01.3001.0013.5259
56. Bartol, K.M., Zhang, X. (2007). Networks and leadership development: Building linkages for capacity acquisition and capital accrual. *Human Resource Management Review*, *17* (4), 388–401. doi: 10.1016/j.hrmr.2007.08.004
57. Beasley, C. (2005). *Gender and sexuality: Critical theories, critical thinkers*. London: Sage.

58. Beasley, C. (2013). Mind the gap? Masculinity studies and contemporary gender/sexuality thinking. *Australian Feminist Studies, 28* (75), 108–124. doi: 10.1080/08164649.2013.761949
59. Beaurain, G., Masclet, D. (2016). Does affirmative action reduce gender discrimination and enhance efficiency? New experimental evidence. *European Economic Review*, *90*, 350–362. doi: 10.1016/j.euroecorev.2016.04.009
60. Becker, M., Vignoles, V.L., Owe, E., Brown, R., Smith, P.B., Easterbrook, M., Camino, L. (2012). Culture and the distinctiveness motive: Constructing identity in individualistic and collectivistic contexts. *Journal of Personality and Social Psychology*, *102* (4), 833–855. doi: 10.1037/a0026853
61. Bedi, A., Alpaslan, C.M., Green, S. (2016). A meta-analytic review of ethical leadership outcomes and moderators. *Journal of Business Ethics*, *139* (3), 517–536. doi: 10.1007/s10551-015-2625-1
62. Bedyńska S. (2002). Psychologiczne konsekwencje stereotypizowania. *Psychologia Jakości Życia*, *1* (2), 101–114.
63. Beech, N. (1998). Literature review. Rhetoric and discourse in HRM. *Management Learning*, *29* (1), 110–114. doi: 10.1177/1350507698291007
64. Behjat, S., Chowdhury, M.S. (2012). Emotional intelligence, self-efficacy and diversity receptiveness of university students: A correlation study. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *2* (4), 301–312.
65. Behnke, J., Rispens, S., Demerouti, E. (2021). Creating inclusion to leverage workforce diversity from a work characteristics perspective. W: J. Hassard, L.D. Torres (Eds.), *Aligning perspectives in gender mainstreaming: Gender, health, safety, and wellbeing* (s. 19–35). Cham: Springer.
66. Benschop, Y. (2009). The micro-politics of gendering in networking. *Gender, Work Organization*, *16* (2), 217–237. doi: 10.1111/J.1468-0432.2009.00438.X
67. Bereni, L., Epstein, R., Torres, M. (2020). Colour-blind diversity: how the "Diversity Label" reshaped anti-discrimination policies in three French local governments. *Ethnic and Racial Studies*, *43* (11), 1942–1960. doi: 10.1080/01419870.2020.1738523
68. Bergstø, K. (2013). Women mean business: Why and how Norway legislated gender balance on the boards of listed companies. W: S. Machold, M. Huse, K. Hansen, M. Brogi (Eds.), *Getting women on to corporate boards* (s. 21–23). Edward Elgar Publishing. doi: 10.4337/9781782547945.00010
69. Bernstein, R.S., Bulger, M., Salipante, P. (2019). From diversity to inclusion to equity: A theory of generative interactions. *Journal of Business Ethics*, *167*, 395–410. doi: 10.1007/s10551-019-04180-1
70. Bessudnov, A., Shcherbak, A. (2020). Ethnic discrimination in multi-ethnic societies: Evidence from Russia. *European Sociological Review*, *36* (1), 104–120. doi: 10.1093/esr/jcz045

71. Bezrukova, K., Spell, C.S., Perry, J.L., Jehn, K.A. (2016). A meta-analytical integration of over 40 years of research on diversity training evaluation. *Psychological Bulletin*, *142* (11), 1227–1274. doi: 10.1037/bul0000067
72. Bilewicz, M. (2006). Kiedy kontakt osłabia uprzedzenia? Kategoryzacje społeczne i temporalne jako warunki skuteczności kontaktu międzygrupowego. *Psychologia Społeczna*, *1* (2), 164–175.
73. Bilimoria, D., Joy, S., Liang, X. (2008). Breaking barriers and creating inclusiveness: Lessons of organizational transformation to advance women faculty in academic science and engineering. *Human Resource Management, 47* (3), 423–441.
74. Birkinshaw, J., Manktelow, J., D'Amato, V., Tosca, E., Macchi, F. (2019, May 28). Older and wiser? How management style varies with age. *MIT Sloan Management Review*. Pobrano 12 listopada 2020: https://sloanreview.mit.edu/article/older-and-wiser-how-management-style-varies-with-age/
75. Bisom-Rapp, S. (2018). Sex harassment training must change: the case for legal incentives for transformative education and prevention. *71 Stanford Law Review Online 62. Thomas Jefferson School of Law Research Paper No. 3187025*. Pobrano 3 maja 2020: https://ssrn.com/abstract=3187025
76. Blair-Loy, M. (2001). It's not just what you know, it's who you know: technical knowledge, rainmaking, and gender among finance executives. W: S. Vallas (Ed.), *The transformation of work* (Research in the sociology of work, Vol. 10, s. 51–83). Bingley: Emerald Group Publishing. doi: 10.1016/S0277-2833(01)80021-2
77. Błaszczak, A. (2019, 17 marca). Ambitne menedżerki uderzają w szklany sufit. *Rzeczpospolita*. Pobrano 20 września 2021: https://www.rp.pl/Sciezki-kariery/303179933-Ambitne-menedzerki-uderzaja-w-szklany-sufit.html
78. Blau, P.M. (1964). *Exchange and power in social life*. New York: John Wiley.
79. Blau, P.M. (1977). *Inequality and heterogeneity*. New York: The Free Press.
80. Boehm, S., Kunze, F., Bruch, H. (2013). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology*, *67* (3), 667–704. doi: 10.1111/peps.12047
81. Bohdanowicz, L. (2011a). Kobiety w radach nadzorczych i zarządach spółek: polskie i światowe tendencje oraz wyzwania. *Organization and Management*, *146* (3), 179–196.
82. Bohdanowicz, L. (2011b). Zróżnicowanie organów statutowych pod względem płci a wyniki finansowe polskich spółek publicznych. *Acta Universitatis Nicolai Copernici Ekonomia*, *42* (1), 105–118. doi: 10.12775/AUNC_ECON.2011.008
83. Bohdanowicz, L. (2018). Wyniki finansowe polskich spółek publicznych a aktywność ich rad nadzorczych. *Organizacja i Zarządzanie*, *76*, 21–35. doi: 10.21008/j.0239-9415.2017.076.02

84. Bohdziewicz, P. (2016). Kotwice kariery zawodowej przedstawicieli pokolenia Z: kilka wniosków dla zarządzania najmłodszą generacją pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *6*, 57–74.
85. Bois, J.P. (1996). *Historia starości. Od Montaigne'a do pierwszych emerytur*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Volumen–Wydawnictwo Marabut.
86. Bojanowska, A. (2019). Zarządzanie różnorodnością jako odpowiedź na potrzeby zróżnicowanego zespołu, ze szczególnym uwzględnieniem problemu różnego wieku pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *1* (126), 61–71.
87. Bojarczuk, B., Pietrzak, M. (2018). Zarządzenie różnorodnością wiekową w procesie różnicowania ofert rozwojowych dla pracowników. *Studia i Prace WNEiZ US*, *51*, 131–141. doi: 10.18276/sip.2018.51/2-12
88. Borowska, A. (2013). Determinanty i bariery przedsiębiorczości kobiet w Polsce. *Ekonomia i Zarządzanie*, *5* (3), 152–162. doi: 10.12846/j.em.2013.03.11
89. Boucher, A.K. (2020). How 'skill' definition affects the diversity of skilled immigration policies. *Journal of Ethnic and Migration Studies*, *46* (12), 2533–2550. doi: 10.1080/1369183X.2018.1561063
90. Bouncken, R., Brem, A., Kraus, S. (2016). Multi-cultural teams as sources for creativity and innovation: The role of cultural diversity on team performance. *International Journal of Innovation Management*, *20* (01), 1–34. doi: 10.1142/S1363919616500122
91. Bouncken, R.B., Reuschl, A.J., Barwinski, R.W., Viala, C. (2018). Cross-cultural diversity management in service firms. *European Journal of International Management*, *12* (5–6), 510–535. doi: 10.1504/EJIM.2018.094496
92. Bowen, D.E., Ostroff, C. (2004). Understanding HRM-firm performance linkages: The role of "strength" of the HRM system. *Academy of Management Review*, *29* (2), 203–221. doi: 10.5465/AMR.2004.12736076
93. Bowles, H.R., Flynn, F. (2010). Gender and persistence in negotiation: A dyadic perspective. *Academy of Management Journal*, *53* (4), 769–787. doi: 10.5465/amj.2010.52814595
94. Boxenbaum, E., Gjuvsland, M., Leon, C.E. (2016). Diversity management in Denmark: Evolutions from 2002 to 2009. W: S. Grölsch (Ed.), *Diversity in the workplace: Multi-disciplinary and international perspectives* (s. 121–138). Routledge: Gower Publishing.
95. Bozionelos, N. (2015). Social capital and careers: Indisputable evidence and note for caution. W: A. De Vos, B.I.J.M. Van der Heijden (Eds.), *Handbook of research on sustainable careers* (s. 67–82). Cheltenham: Edward Elgar.
96. Böhm, S.A., Kunze, F., Bruch, H. (2014). Spotlight on age-diversity climate: The impact of age-inclusive HR practices on firm-level outcomes. *Personnel Psychology, 67* (3), 667–704. doi: 10.1111/peps.12047

97. Bøhren, Ø., Strøm, R.Ø. (2010). Governance and politics: Regulating independence and diversity in the boardroom. *Journal of Business Finance Accounting*, *37* (9–10), 1281–1308. doi: 10.1111/j.1468-5957.2010.02222.x
98. Brady, L.M., Kaiser, C.R., Major, B., Kirby, T.A. (2015). It's fair for us: Diversity structures cause women to legitimize discrimination. *Journal of Experimental Social Psychology*, *57*, 100–110. doi: 10.1016/j.jesp.2014.11.010
99. Brammer, S., Millington, A., Pavelin, S. (2007). Gender and ethnic diversity among UK corporate boards. *Corporate Governance*, *15* (2), 393–403. doi: 10.1111/j.1467-8683.2007.00569.x
100. Brannen, M.Y. (2004). When Mickey loses face: Recontextualization, semantic fit, and the semiotics of foreignness. *Academy of Management Review*, *29* (4), 593–616. doi: 10.2307/20159073
101. Brdulak, H. (2009). Zarządzanie różnorodnością jako model biznesowy. *Kobieta i Biznes*, *1–4* (1–7), 29–35.
102. Brdulak, J. (2012). Czynnik kultury w ekonomii instytucjonalnej. *Myśl Ekonomiczna i Polityczna*, *1* (36), 15–30.
103. Brewer, M.B. (1991). The social self: On being the same and diferent at the same time. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *17* (5), 475–482. doi: 10.1177/0146167291175001
104. Brewer, M.B. (1995). Managing diversity: The role of social identities. W: S.E. Jackson, M.N. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace* (s. 47–68). American Psychological Association.
105. Bridle, J. (2018). *New Dark Age: Technology and the end of the future*. London: Verso Books.
106. Brimhall, K.C. (2019). Inclusion and commitment as key pathways between leadership and nonprofit performance. *Nonprofit Management and Leadership*, *30* (1), 31–49. doi: 10.1002/nml.21368
107. Brimhall, K.C., Mor Barak, M.E., Hurlburt, M., McArdle, J.J., Palinkas, L., Henwood, B. (2017). Increasing workplace inclusion: The promise of leader-member exchange. *Human Service Organizations: Management, Leadership Governance*, *41* (3), 222–239. doi: 10.1080/23303131.2016.1251522
108. Bryson, A., Dale-Olsen, H., Nergaard, K. (2020). Gender differences in the union wage premium? A comparative case study. *European Journal of Industrial Relations*, *26* (2), 173–190. doi: 10.1177/0959680119840572
109. Bugdol, M., Stańczyk, I. (2021). *Zielone zarządzanie ludźmi. Green HRM,* Warszawa: Difin.
110. Bungler, C., Leroy, H., De Stobbeleir, K. (2018). How leaders shape the impact of HR's diversity practices on employee inclusion. *Human Resource Management Review*, *28* (3), 289–303. doi: 10.1016/j.hrmr.2018.02.005

111. Burgoon, K., Bonito, A., Bengtsson, B., Cederberg, C., Lundeberg, M., Allspach L. (2000). Interactivity in human – computer interaction: A study of credibility, understanding, and influence. *Computers in Human Behavior*, *16* (6), 553–574. doi: 10.1016/S0747-5632(00)00029-7
112. Burke, R.J. (2006). Supporting women's career advancement: Challenges and opportunities. *Women in Management Review*, *21* (1), 82–85. doi: 10.1108/09649420610643439
113. Burke, R.J., McKeen, C.A. (1997). Benefits of mentoring relationships among managerial and professional women: A cautionary tale. *Journal of Vocational Behavior*, *51* (1), 43–57. doi: 10.1006/jvbe.1997.1595
114. Burt, R.S. (1998). The gender of social capital. *Rationality and Society*, *10* (1), 5–46. doi: 10.1177/104346398010001001
115. Buyens, D., Van Dijk, H., Dewilde, T., De Vos, A. (2009). The aging workforce: perceptions of career ending. *Journal of Managerial Psychology*, *24* (2), 102–117. doi: 10.1108/02683940910928838
116. Byrka-Kita, K., Czerwiński, M., Preś-Perepeczo, A., Wiśniewski, T. (2018). Zmiana na stanowisku prezesa zarządu na polskim rynku kapitałowym. *Organizacja i Kierowanie*, *180* (1), 11–34.
117. Byrne, D.E. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
118. Calabrese, A., Fede, M.C., Naciti, V., Rappazzo, N. (2021). Female careers in Italian universities: The role of gender budgeting to achieve equality between women and men. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie/Cracow Review of Economics and Management*, *5* (989), 31–47.
119. Caleo, S., Heilman, M.E. (2019). What could go wrong? Some unintended consequences of gender bias interventions. *Archives of Scientific Psychology*, *7* (1), 71–80. doi: 10.1037/arc0000063
120. Campbell, K., Minguez-Vera, A. (2008). Gender diversity in the boardroom and firm financial performance. *Journal of Business Ethics*, *83* (3), 435–451. doi: 10.1007/s10551-007-9630-y
121. Cappeli, P., Novelli, B. (2010). *Managing the older worker: How to prepare for the new organizational order*. Cambridge: Harvard Business Press.
122. Carpenter, M.A., Geletkanycz, M.A., Sanders, W.G. (2004). Upper echelons research revisited: Antecedents, elements, and consequences of top management team composition. *Journal of Management*, *30* (6), 749–778. doi: 10.1016/j.jm.2004.06.001
123. Carrasco Macias, M.J., Coronel Llamas, J.M. (2017). Percepciones del profesorado sobre la gestión de la diversidad cultural: Un estudio cualitativo (Teacher perceptions about cultural diversity management: a qualitative study). *Educacion XXL*, *20* (1), 75–98. doi: 10.5944/educXX1.17492

124. Carstensen, L.L., Isaacowitz, D.M., Charles, S.T. (1999). Taking time seriously. A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, *54* (3), 165–181. doi: 10.1037/0003-066X.54.3.165
125. Carter, D.A., D'Souza, F., Simkins, B.J., Simpson, W.G. (2010). The gender and ethnic diversity of U.S. boards and board committees and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, *18* (5), 396–414. doi: 10.1111/j.1467-8683.2010.00809.x
126. Castilla, E.J., Benard, S. (2010). The paradox of meritocracy in organizations. *Administrative Science Quarterly*, *55* (4), 543–576. doi: 10.2189/asqu.2010.55.4.543
127. Castro-González, A., Admoni, H., Scassellati, B. (2016). Effects of form and motion on judgments of social robots' animacy, likability, trustworthiness and unpleasantness. *International Journal of Human-Computer Studies*, *90*, 27–38. doi: 10.1016/j.ijhcs.2016.02.004
128. Catalyst (2020, July 11). *The share of women in senior roles globally is increasing incrementally*. Pobrano 3 września 2020: https://www.catalyst.org/research/women-in-management/
129. Cewińska, J. (2001). *Kobiety w zarządzaniu*. Łódź: Wydawnictwo Absolwent.
130. Cewińska, J. (2018). Odejścia z pracy w kontekście zróżnicowania pracowników. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *511*, 62–72.
131. Chang, E., Chin, H. (2018). Signaling or experiencing: Commitment HRM effects on recruitment and employees' online ratings. *Journal of Business Research*, *84*, 175–185. doi: 10.1016/j.jbusres.2017.11.002
132. Chapman, J.B. (1975). Comparison of male and female leadership styles. *Academy of Management Journal, 18* (3), 645–650.
133. Chatman, J.A., Polzer, J.T., Barsade, S.G., Neale, M.A. (1998). Being different yet feeling similar: The influence of demographic composition and organizational culture on work processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, *43* (4) 749–780. doi: 10.2307/2393615
134. Chatman, J., O'Reilly, C. (2004). Asymmetric reactions to work group sex diversity among men and women. *Academy of Management Journal*, *47* (2), 193–208. doi: 10.2307/20159572
135. Chen, G., Crossland, C., Huang, S. (2016). Female board representation and corporate acquisition intensity. *Strategic Management Journal*, *37* (2), 303–313. doi: 10.1002/smj.2323
136. Chen, M.-J., Miller, D. (2010). West meets East: Toward an ambicultural approach to management. *Academy of Management Perspectives, 24* (4), 17–24. doi: 10.5465/AMP.2010.24.4.3651479
137. Chen, M.-J., Miller, D. (2017). The relational perspective as a business mindset: Managerial implications for East and West. *Academy of Management Perspectives*, *25* (3), 6–18. doi: 10.5465/amp.25.3.zol6

138. Cheuk, T. (2021). Can AI be racist? Color-evasiveness in the application of machine learning to science assessments. *Science Education*, *10* (5), 825–836.
139. Chiang, F.F.T., Birtch, T. (2007). The transferability of management practices: Examining cross-national differences in reward preferences. *Human Relations*, *60* (9), 1293–1330. doi: 10.1177/0018726707082849
140. Chirkowska-Smolak, T. (2008). Równowaga między pracą a życiem osobistym. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, *1*, 235–249.
141. Cho, S., Mor Barak, M.E. (2008). Understanding of diversity and inclusion in a perceived homogeneous culture: A study of organizational commitment and job performance among Korean employees. *Administration in Social Work*, *32* (4), 100–126. doi: 10.1080/03643100802293865
142. Choi, J.H. (2017). What one thinks determines one's actions: the importance of employees' perception in implementing HR systems. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *57* (6), 85–102. doi: 10.1111/1744-7941.12146
143. Choi, S. (2013). Demographic diversity of managers and employee job satisfaction: Empirical analysis of the federal case. *Review of Public Personnel Administration*, *33* (3), 275–298. doi: 10.1177/0734371X12453054
144. Choi, S. (2017). Workforce diversity and job satisfaction of the majority and the minority: Analyzing the asymmetrical effects of relational demography on whites and racial/ethnic minorities. *Review of Public Personnel Administration*, *37* (1), 84–107. doi: 10.1177/0734371X15623617
145. Chopra, V., Edelson, D.P., Saint, S. (2016). Mentorship malpractice. *Jama*, *315* (14), 1453–1454. doi: 10.1001/jama.2015.18884
146. Choudhury, P., Haas, M.R. (2018). Scope versus speed: Team diversity, leader experience, and patenting outcomes for firms. *Strategic Management Journal*, *39* (4), 977–1002. doi: 10.1002/smj.2753
147. Chowdhury, S. (2005). Demographic diversity for building an effective entrepreneurial team: is it important? *Journal of Business Venturing*, *20* (6), 727–746. doi: 10.1016/j.jbusvent.2004.07.001
148. Chromińska, M. (1976). Rozmieszczenie i zatrudnienie absolwentów Akademii Ekonomicznej w Poznaniu w latach 1929–1972. *Ruch Prawniczy, Ekonomiczny i Socjologiczny*, *38* (4), 151–166.
149. Clair, J.A., Humberd, B.K., Rouse, E.D., Jones, E.B. (2019). Loosening categorical thinking: extending the terrain of theory and research on demographic identities in organizations. *Academy Of Management Review*, *44* (3), 592–617. doi: 10.5465/amr.2017.0054.
150. Cleveland, J.N., Shore, L.M. (1992). Self- and supervisory perspectives on age and work attitudes and performance. *Journal of Applied Psychology*, *77* (4), 469–484. doi: 10.1037//0021-9010.77.4.469

151. Cloutier, O., Felusiak, L., Hill, C., Pemberton-Jones, E.J. (2015). The importance of developing strategies for employee retention. *Journal of Leadership, Accountability Ethics*, *12* (2), 119–129.
152. Cogin, J. (2012). Are generational differences in work values fact or fiction? Multi-country evidence and implications. *The International Journal of Human Resource Management*, *23* (11), 2268–2294. doi: 10.1080/09585192.2011.610967
153. Cohen, E.G., Brody, C.M., Sapon-Shevin, M. (Eds.). (2004). *Teaching cooperative learning: The challenge for teacher education*. New York: Suny Press.
154. Cohen, H., Heaton, L.G., Congdon, S.L., Jenkins, H.A. (1996). Changes in sensory organization test scores with age. *Age and Ageing*, *25* (1), 39–44. doi: 10.1093/ageing/25.1.39
155. Cohen, S., Leavengood, S. (1978). The utility of the WAMS: Shouldn't it relate to discriminatory behavior? *Academy of Management Journal*, *21* (4), 742–748. doi: 10.5465/255716
156. Cole, B.M., Salimath, M.S. (2013). Diversity identity management: An organizational perspective. *Journal of Business Ethics*, *116* (1), 151–161. doi: 10.1007/s10551-012-1466-4
157. Collins, M.H., Hair Jr, J.F., Rocco, T.S. (2009). The older-worker-younger-supervisor dyad: A test of the Reverse Pygmalion effect. *Human Resource Development Quarterly*, *20* (1), 21–41. doi: 10.1002/hrdq.20006
158. Colquitt, J.A., Scott, B.A., Rodell, J.B., Long, D.M., Zapata, C.P., Conlon, D.E., Wesson, M.J. (2013). Justice at the millennium, a decade later: A meta-analytic test of social exchange and affect-based perspectives. *Journal of Applied Psychology*, *98* (2), 199–236. doi: 10.1037/a0031757
159. Combs, G.M., Luthans, F. (2007). Diversity training: Analysis of the impact of self-efficacy. *Human Resource Development Quarterly*, *18* (1), 91–120. doi: 10.1002/hrdq.1193
160. Cook, A., Glass, C. (2014). Women and top leadership positions: Towards an institutional analysis. *Gender, Work Organization*, *21* (1), 91–103. doi: 10.1111/gwao.12018
161. Cook A., Glass C. (2015). The power of one or power in numbers? Analyzing the effect of minority leaders on diversity policy and practice. *Work and Occupations, 42* (2), 183–215.
162. Coon, C.S., Garn, S.M., Birdsell, J.B., Thomas C.C. (1950). Races. A study of the problems of race formation in man. W: T.D. Stewart, A.H. Schultz, W.W. Howells (Eds.), *A monograph in American Lectures in Physical Anthropology* (American Lecture Series no. 77, s. 511-513). Springfield. doi: 10.1002/ajpa.1330080425

163. Cox, T. (2001). The multicultural organization. W: M.H. Albrecht (Ed.), *International HRM. Managing diversity in the workplace* (s. 245–260). Oxford: Blackwell.
164. Cox, T.H. (1991). The multicultural organization. *Academy of Management Executive*, *5* (2), 34–47.
165. Cox, T.H., Blake, S. (1991). Managing cultural diversity: Implications for organizational competitiveness. *Academy of Management Perspectives*, *5* (3), 45–56. doi: 10.5465/AME.1991.4274465
166. Cox, T.H., Lobel, S.A., McLeod, P.L. (1991). Effects of ethnic group cultural differences on cooperative and competitive behavior on a group task. *Academy of Management Journal*, *34* (4), 827–847. doi: 10.2307/256391
167. Crisp, R.J., Turner, R.N. (2011). Cognitive adaptation to the experience of social and cultural diversity. *Psychological Bulletin*, *137* (2), 242–266. doi: 10.1037/a0021840
168. Cropanzano, R., Mitchell, M.S. (2005). Social exchange theory: An interdisciplinary review. *Journal of Management*, *31* (6), 874–900. doi: 10.1177/0149206305279602
169. Cross, M., Lee, S., Bridgman, H., Thapa, D.K., Cleary, M., Kornhaber, R. (2019). Benefits, barriers and enablers of mentoring female health academics: An integrative review. *PLOS ONE*, *14* (4), 1–21. doi: 10.1371/journal.pone.0215319
170. Crowley-Henry, M., Al Ariss, A. (2018). Talent management of skilled migrants: Propositions and an agenda for future research. *The International Journal of Human Resource Management*, *29* (13), 2054–2079. doi: 10.1080/09585192.2016.1262889
171. Cumming, D., Leung, T.Y., Rui, O. (2015). Gender diversity and securities fraud. *Academy of Management Journal*, *58* (5), 1572–1593. doi: 10.5465/amj.2013.0750
172. Cunningham, G.B. (2007). Opening the black box: The influence of perceived diversity and a common ingroup identity in diverse groups. *Journal of Sport Management*, *21* (1), 58–78. doi: 10.1123/jsm.21.1.58
173. Cunningham, G.B., Sagas, M. (2004). Examining the main and interactive effects of deep-and surface-level diversity on job satisfaction and organizational turnover intentions. *Organizational Analysis*, *12* (3), 319–332.
174. Czakon, W. (2014). Zarządzanie kapitałem społecznym organizacji – aspekty strukturalne. W: A. Sankowska, K. Santarek (red.), *Społeczne aspekty zarządzania. Wybrane problemy* (s. 9–21). Warszawa: Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej.
175. Czarniawska, B. (2006). Book review: Bruno Latour: reassembling the social: an introduction to actor-network theory. *Organization Studies*, *27* (10), 1553–1557. doi: 10.1177/0170840606071164

176. Czerska, I. (2018). Pracownik 50+ w świetle badań własnych – analiza porównawcza. *Marketing i Zarządzanie*, *52* (2), 29–37. doi: 10.18276/miz.2018.52-03
177. Czerska, M., Rutka, R. (2016). Metoda oceny ryzyka personalnego w organizacji. *Studia Ekonomiczne*, *280*, 21–33.
178. Čapek K. (1920/2008). R.U.R. (Rossums Universal Robots) (transl. V. Koreis). Booksplendour Publishing.
179. Dabić, M., Vlačić, B., Paul, J., Dana, L.P., Sahasranamam, S., Glinka, B. (2020). Immigrant entrepreneurship: A review and research agenda. *Journal of Business Research*, *113*, 25–38. doi: 10.1016/j.jbusres.2020.03.013
180. Daimler. (2020). *Daimler is one of "The Valuable 500"*. Pobrano 30 maja 2020: https://www.daimler.com/sustainability/basics/employees/the-valuable-500.html
181. Dale-Olsen, H., Schøne, P., Verner, M. (2013). Diversity among Norwegian boards of directors: Does a quota for women improve firm performance? *Feminist Economics*, *19* (4), 110–135.
182. Danowitz, M.A., Hanappi-Egger, E., Mensi-Klarbach, H. (Eds.). (2012). *Diversity in organizations: Concepts and practices*. Macmillan International Higher Education.
183. Darmadi, S. (2011). Board diversity and firm performance: The Indonesian evidence. *Corporate Ownership Control*, *8* (2–4), 450–466. doi: 10.22495/cocv8i2c4p4
184. Das, R. (2019). Diversity management as a strategic human resource agenda: critique and roadmap. *Strategic HR Review*, *18* (1), 26–29. doi: 10.1108/SHR-10-2018-0084
185. Dass, P., Parker, B. (1999). Strategies for managing human resource diversity: From resistance to learning. *Academy of Management Executive*, *13* (2), 68–80. doi: 10.5465/ame.1999.1899550
186. David, E.M., Avery, D.R., Witt, L.A., McKay, P.F. (2015). A time-lagged investigation of the impact of coworker behavior on the effects of demographic dissimilarity. *Journal of Organizational Behavior*, *36* (4), 582–606. doi: 10.1002/job.1999
187. Davidson, M.J., Cooper, C.L. (1992). *Shattering the glass ceiling: The woman manager*. London: Paul Chapman Publishing. doi: 10.1002/job.4030150210
188. Davidson, M.N. (2011). *The end of diversity as we know it: Why diversity efforts fail and how leveraging difference can succeed*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers.
189. Davis, L.J. (2020). Czterdzieści sześć słów, które zmieniły historię. *Teksty Drugie*, (2), 215–231.

190. Dąbrowski, T. (2018). Zarządzanie różnorodnością jako wyzwanie dla organizacji związanych z kulturą. *Zarządzanie w Kulturze*, *19* (4), 453–470. doi: 10.4467/20843976ZK.18.026.10520
191. De Caboa, R., Terjesen, S., Escot, L., Gimenoe, R., (2019). Do 'soft law' board gender quotas work? Evidence from a natural experiment. *European Management Journal*, *37* (5), 611–624. doi: 10.1016/j.emj.2019.01.004
192. De Klerk, S., Verreynne, M.L. (2017). The networking practices of women managers in an emerging economy setting: Negotiating institutional and social barriers. *Human Resource Management Journal*, *27* (3), 477–501. doi: 10.1111/1748-8583.12151
193. De Souza, L.E.C., Pereira, C.R., Camino, L., de Lima, T.J.S., Torres, A.R.R. (2016). The legitimizing role of accent on discrimination against immigrants. *European Journal of Social Psychology*, *46* (5), 609–620. doi: 10.1002/ejsp.2216.
194. Del Barrio, E., Marsillas, S., Buffel, T., Smetcoren, A.S., Sancho, M. (2018). From active aging to active citizenship: The role of (age) friendliness. *Social Sciences*, *7* (8), 1–16. doi: 10.3390/socsci7080134
195. Demartoto, A. (2018). The workers with disabilities' access to workplace inclusion in postmodern model perspective. *Jurnal Studi Pemuda*, *7* (1), 25–33. doi: 10.22146/studipemudaugm.39157
196. Demuijnck, G. (2015). Universal values and virtues in management versus cross-cultural moral relativism: An educational strategy to clear the ground for business ethics. *Journal of Business Ethics*, *128* (4), 817–835. doi: 10.1007/s10551-014-2065-3
197. Department of Economic and Social Affairs Social Inclusion. (2020). *UNDESA World Social Report*. Pobrano 29 października 2021: https://www.un.org/development/desa/dspd/world-social-report/2020-2.html
198. Dereli, B. (2010). The main problems of cultural diversity management in Turkish companies which operate in Central Asian countries. W: J. Syed, M.F. Özbilgin (Eds.), *Managing Cultural Diversity in Asia: A Research Companion* (s. 144–166). Cheltenham–Northampton: Edward Elgar. doi: 10.4337/9781849807173.00012
199. Derks, B., Van Laar, C., Ellemers, N. (2016). The queen bee phenomenon: Why women leaders distance themselves from junior women. *The Leadership Quarterly*, *27* (3), 456–469. doi: 10.1016/j.leaqua.2015.12.007
200. Derous, E., Pepermans, R., Ryan, A.M. (2017). Ethnic discrimination during résumé screening: Interactive effects of applicants' ethnic salience with job context. *Human Relations*, *70* (7), 860–882. doi: 10.1177/0018726716676537
201. Derra, A. (2013). *Kobiety (w) nauce: problem płci we współczesnej filozofii nauki i w praktyce badawczej*. Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.

202. Diehl, M., Wahl, H.W., Brothers, A., Miche, M. (2015). Subjective aging and awareness of aging: Toward a new understanding of the aging self. *Annual Review of Gerontology Geriatrics*, *35* (1), 1–28. doi: 10.1891/0198-8794.35.1
203. Dietz, J., Petersen, L.E. (2006). Diversity management. W: G.K. Stahl, I. Björkman (Eds.), *Handbook of research in international human resource management* (s. 224–240). Northampton: Edward Elgar Publishing.
204. DiMaggio, P.J., Powell, W.W. (1983). The iron cage revisited: institutional isomorphism and collective rationality in organisational fields. *American Sociological Review*, *48* (2), 147–160. doi: 10.2307/2095101
205. Diversity & Inclusion Rating. (2020). *Znamy liderów zarządzania różnorodnością. Ogłoszono skład II edycji Diversity Inclusion Rating.* Pobrano 20 maja 2020: https://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/aktualnosci-karta/znamy-liderow-zarzadzania-roznorodnoscia-ogloszono-sklad-ii-edycji-diversity-inclusion-rating/
206. D'Netto, B., Sohal, A.S. (1999). Human resource practices and workforce diversity: an empirical assessment. *International Journal of Manpower, 20*, 530–547.
207. Dobbin, F., Kalev, A. (2016). Why diversity programs fail. *Harvard Business Review*, *94* (7), 52–60.
208. Dobbin, F., Schrage, D., Kalev, A. (2015). Rage against the iron cage: The varied effects of bureaucratic personnel reforms on diversity. *American Sociological Review*, *80* (5), 1014–1044. doi: 10.1177/0003122415596416
209. Dobija, D., Kravchenko, G. (2017). Supervisory board composition and firm financial performance: a case of companies listed on the Warsaw stock exchange. *Central European Management Journal*, *25* (4), 75–95. doi: 10.7206/jmba.ce.2450-7814.208
210. Dobre praktyki spółek notowanych na GPW. (2017). Giełda Papierów Wartościowych w Warszawie. Pobrano 13 maja 2020: https://www.gpw.pl/pub/files/PDF/foldery/dobre_praktyki_GPW.pdf
211. Dobrowolska, M., Sikora, J., Wandasiewicz, J. (2018). Powrót kobiety na rynek pracy a Employer Branding. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, 35–44.
212. Domański, H. (1999). *Zadowolony niewolnik idzie do pracy: postawy wobec aktywności zawodowej kobiet w 23 krajach*. Warszawa: Wydawnictwo IFiS PAN.
213. Dover, T.L., Kaiser, C.R., Major, B. (2020). Mixed signals: The unintended effects of diversity initiatives. *Social Issues and Policy Review*, *14* (1), 152–181. doi: 10.1111/sipr.12059
214. Dover, T. L., Major, B., Kaiser, C. R. (2014). Diversity initiatives, status, and system-justifying beliefs: When and how diversity efforts de-legitimize discrimination claims. *Group Processes Intergroup Relations*, *17* (4), 485–493. doi: 10.1177/1368430213502560

215. Duchek, S., Raetze, S., Scheuch, I. (2020). The role of diversity in organizational resilience: a theoretical framework. *Business Research, 13* (2), 387–423.
216. Duguid, M.M., Thomas-Hunt, M.C. (2015). Condoning stereotyping? How awareness of stereotyping prevalence impacts expression of stereotypes. *Journal of Applied Psychology*, *100* (2), 343–359. doi: 10.1037/a0037908
217. Dwertmann, J.G., Nishii, L.H., van Knippenberg, D. (2016). Disentangling the fairness and discrimination and synergy perspectives on diversity climate: Moving the feld forward. *Journal of Management*, *42* (5), 1136–1168. doi: 10.1177/0149206316630380
218. Dwyer, S., Richard, O.C., Chadwick, K. (2003). Gender diversity in management and firm performance: The influence of growth orientation and organizational culture. *Journal of Business Research*, *56* (12), 1009–1019. doi: 10.1016/S0148-2963(01)00329-0
219. Dyduch, W. (2004). Składniki i wymiary kapitału społecznego organizacji. *Organizacja i Kierowanie*, *1*, 47–59.
220. Dyduch, W., Bratnicka, K. (2014). Ponowne spojrzenie na kapitał społeczny organizacji [A new look at the social capital of the organization], *Organizacja i Kierowanie* [*Organization and Management*], *1* (A).
221. Dzięcielska-Machnikowska, S. (1982). Stosunek kobiet do pracy w społeczeństwie socjalistycznym. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Sociologica*, *4*, 119–131.
222. Dzieńdziora, J., Dacko-Pikiewicz, Z., Smolarek, M. (2017). Rozwój kariery zawodowej kobiet województwa śląskiego. *Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie*, *18* (4), 229–243. doi: 10.5604/01.3001.0010.8292
223. Dźwigoł-Barosz, M. (2015). Lider a płeć. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, *78*, 117–130.
224. Earley, P.C., Ang, S. (2003). *Cultural intelligence: Individual interactions across cultures*. Stanford: Stanford University Press.
225. Earley, P.C., Gibson, C.B. (2002). *Multinational work teams: A new perspective*. Mahwah: Lawrence Erlbaum Associates.
226. Eby, L.T., Allen, T.D., Hoffman, B.J., Baranik, L.E., Sauer, J.B., Baldwin, S., Morrison, M.A., Kinkade, K.M., Maher, C.P., Curtis, S., Evans, S.C. (2013). An interdisciplinary meta-analysis of the potential antecedents, correlates, and consequences of protégé perceptions of mentoring. *Psychological Bulletin*, *139* (2), 441–476. doi: 10.1037/a0029279
227. Eby, L.T., Butts, M., Lockwood, A., Simon, S.A. (2004). Protégés negative mentoring experiences: Construct development and nomological validation. *Personnel Psychology*, *57* (2), 411–447. doi: 10.1111/j.1744-6570.2004.tb02496.x

228. Egan, M.L., Bendick Jr, M. (2008). Combining multicultural management and diversity into one course on cultural competence. *Academy of Management Learning Education*, *7* (3), 387–393. doi: 10.5465/amle.2008.34251675
229. EIGE. (2017). *Economic Benefits of Gender Equality in the EU. EU and EU Member States Overviews*. Eureopean Institute for Gender Equality. doi: 10.2839/782022
230. Eisenhardt, K.M. (1989). Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*, *14* (1), 57–74. doi: 10.2307/258191
231. Ekin, A. (2018, September 6). Quotas get more women on boards and stir change from within. *Horizon: The EU Research Innovation Magazine*. Pobrano 20 września 2021: https://phys.org/news/2018-09-quotas-women-boards.html
232. Elvira, M., Cohen, L. (2001). Location matters: A cross level analysis of the effects of organizational sex composition on turnover. *Academy of Management Journal*, *44* (3), 591–605. doi: 10.2307/3069373
233. Ely, R. (1995). The power in demography: Women's social constructions of gender identity at work. *Academy of Management Journal*, *38* (3), 589–634. doi: 10.2307/256740
234. Ely, R.J., Ibarra, H., Kolb, D.M. (2011). Taking gender into account: Theory and design for women's leadership development programs. *Academy of Management Learning Education*, *10* (3), 474–493. doi: 10.5465/amle.2010.0046
235. Ely, R.J., Thomas, D.A. (2001). Cultural diversity at work: The effects of diversity perspectives on work group processes and outcomes. *Administrative Science Quarterly*, *46* (2), 229–273. doi: 10.2307/2667087
236. Enwereuzor, I.K. (2021). Diversity climate and workplace belongingness as organizational facilitators of tacit knowledge sharing. *Journal of Knowledge Management*, ahead-of-print. doi: 10.1108/JKM-10-2020-0768
237. Erhardt, N.L., Werbel, J.D., Shrader, C.B. (2003). Board of director diversity and firm financial performance. *Corporate Governance: An International Review*, *11* (2), 102–111. doi: 10.1111/1467-8683.00011
238. Eson, J.C. (1991). In praise of macho women. *University of Miami Law Review*, *46* (3), 835–854.
239. Fagenson, E.A. (1990). Perceived masculine and feminine attributes examined as a function of individuals' sex and level in the organizational power hierarchy: A test of four theoretical perspectives. *Journal of Applied Psychology*, *75* (2), 204–211. doi: 10.1037/0021-9010.75.2.204
240. Fairclough, N. (2005). Critical discourse analysis in transdisciplinary research. W: R. Wodak, P. Chilton (Eds.), *A new agenda in (critical) discourse analysis: Theory, methodology and interdisciplinarity* (s. 53–70). Amsterdam: John Benjamins.

241. Farh, C.I.C., Oh, J.K., Hollenbeck, J., Yu, A., Lee, S.M., King, D.D. (2019). Token female voice enactment in traditionally male-dominated teams: Facilitating conditions and consequences for performance. *Academy of Management Journal*, *63* (3), 1–55. doi: 10.5465/amj.2017.0778
242. Fazlagić, J. (2014). Zarządzanie różnorodnością a zarządzanie wiedzą. *E-mentor*, *1* (53), 54–61.
243. Feely, A.J., Harzing, A. (2003). Language management in multinational companies. *Cross Cultural Management: An International Journal*, *10* (2), 37–52. doi: 10.1108/13527600310797586
244. Female entrepreneurs (2017). European Commission. Pobrano 15 maja 2020: https://ec.europa.eu/growth/smes/promoting-entrepreneurship/we-work-for/women_en
245. Fenwick, M., Costa, C., Sohal, A.S., D'Netto, B. (2011). Cultural diversity management in Australian manufacturing organisations. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *49* (4), 494–507. doi: 10.1177/1038411111414984
246. Ferdman, B.M. (2017). Paradoxes of inclusion: Understanding and managing the tensions of diversity and multiculturalism. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *53* (2), 235–263. doi: 10.1177/0021886317702608
247. Fernández-Ballesteros, R., Olmos, R., Pérez-Ortiz, L., Sánchez-Izquierdo, M. (2020). Cultural aging stereotypes in European countries: Are they a risk to active aging? *PloS ONE*, *15* (5), 1–22. doi: 10.1371/journal.pone.0232340
248. Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford: Stanford University Press.
249. Findler, L., Wind, L.H., Mor Barak, M.E. (2007). The challenge of workforce management in a global society: Modeling the relationship between diversity, inclusion, organizational culture, and employee well-being, job satisfaction and organizational commitment. *Administration in Social Work*, *31* (3), 63–94. doi: 10.1300/J147v31n03_05
250. Finkelstein, L.M., Ryan, K.M., King, E.B. (2013). What do the young (old) people think of me? Content and accuracy of age-based metastereotypes. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *22* (6), 633–657. doi: 10.1080/1359432X.2012.673279
251. Finkelstein, S., Hambrick, D., Cannella, A.A. (1996). *Strategic leadership*. St. Paul: West Educational Publishing.
252. Fischer, M., Mohrman, K. (2021). Multicultural integration in Germany: Race, religion, and the Mesut Özil controversy. *Journal of International and Intercultural Communication, 14* (3), 202–220.
253. Fiske, S.T. (1998). Stereotyping, prejudice, and discrimination. W: D.T. Gilbert, S.T. Fiske, G. Lindzey (Eds.), *The handbook of social psychology* (s. 357–411). New York: McGraw-Hill.

254. Florczak-Bywalec, J. (1986). Problemy kobiet pracujących zawodowo. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, *63*, 177–216.
255. Foldy, E.G., Creed, W. (1999). Action learning, fragmentation, and the interaction of single- double-, and triple-loop change. *The Journal of Applied Behavioral Science, 35* (2), 207.
256. Foley, M., Williamson, S. (2019). Managerial perspectives on implicit bias, affirmative action, and merit. *Public Administration Review*, *79* (1), 35–45. doi: 10.1111/puar.12955
257. Foma, E. (2014). Impact of workplace diversity. *Review of Integrative Business and Economics Research*, *3* (1), 382–390.
258. Forbes. (2021). *America's best employers diversity.* Pobrano 17 kwietnia 2021: https://www.forbes.com/best-employers-diversity/#784713709b9e
259. Forte, F. (2020, December 10). *Immigration in Spain – statistics facts*. Statista. Pobrano 10 lipca 2021: https://www.statista.com/topics/7226/immigration--in-spain/
260. Foster, B.G., Jackson, G., Cross, W.E., Jackson, B., Hardiman, R. (1988). Workforce diversity in business. *Training Development Journal*, *42* (4), 38–43.
261. Fouad, N.A., Singh, R., Fitzpatrick, M.E., Liu, J.P. (2012). *STEMing the Tide: Why Women Leave Engineering. An NSF-funded study of women engineers*. University of Wisconsin-Milwaukee. Pobrano 3 grudnia 2020: https://ucd-advance.ucdavis.edu/post/steming-tide-why-women-leave-engineering
262. Foucault, M. (2019). *Power: The Essential Works of Michel Foucault 1954–1984*. Penguin UK.
263. Franke, G.R., Crown, D.F., Spake, D.F. (1997). Gender differences in ethical perceptions of business practices: A social role theory perspective. *The Journal of Applied Psychology*, *82* (6), 920–934. doi: 10.1037/0021-9010.82.6.920
264. Frankl, M., Roberts, S. (2018). Female executives in healthcare management in the context of the Upper Echelon Theory. *Journal of Business Diversity*, *18* (2). doi: 10.33423/jbd.v18i2.529
265. Frączyk, J. (2018, 8 marca). *Polski PKB przyśpieszył dzięki kobietom. Wzięły sprawy w swoje ręce*. Pobrano 2 lutego 2021: https://www.money.pl/gospodarka/wiadomosci/artykul/polski-pkb-przyspieszyl-dzieki-kobietom,131,0,2400131.html
266. Frey W. (2018). *Diversity explosion/ How new racial demographics are remaking America*. Washington: The Brookings Institution.
267. Friedman, M. (1970). The social responsibility of business is to increase its profits. *The New York Times*, *33*, 17.
268. Frigotto, M.L., Rossi, A. (2012). Diversity and communication in teams: improving problem-solving or creating confusion? *Group Decision and Negotiation*, *21* (6), 791–820. doi: 10.1007/s10726-011-9250-x

269. Fritzsche, L., Wegge, J., Schmauder, M., Kliegel, M., Schmidt, K.H. (2014). Good ergonomics and team diversity reduce absenteeism and errors in car manufacturing. *Ergonomics*, *57* (2), 148–161. doi: 10.1080/00140139.2013.875597
270. Fryczyńska, M., Fierla, J. (2015). Zachowania sieciowe pracowników w sektorze publicznym i prywatnym. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *3–4* (104–105), 111–126.
271. Fryczyńska, M., Ivanova, A. (2019). The impact of networking behaviours and individual social capital related to work on perceived career satisfaction and its prospects: the case of Poland. *Journal of East European Management Studies*, *24* (2), 324–346. doi: 10.5771/0949-6181-2019-2-324
272. Fujimoto, Y., Härtel, C.E. (2017). Organizational diversity learning framework: going beyond diversity training programs. *Personnel Review, 46* (6), 1120–1141. doi: 10.1108/PR-09-2015-0254
273. Gabrian, M., Dutt, A.J., Wahl, H.W. (2017). Subjective time perceptions and aging well: A review of concepts and empirical research. A mini-review. *Gerontology*, *63* (4), 350–358. doi: 10.1159/000470906
274. Gadomska-Lila, K. (2015). Pokolenie Y wyzwaniem dla zarządzania zasobami. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *1* (102), 25–39.
275. Gadomska-Lila, K. (2017). Zarządzanie różnorodnością w kontekście tożsamości organizacyjnej – wyniki badań kultury organizacyjnej wśród kadry kierowniczej i niekierowniczej. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, *45* (3), 57–68. doi: 10.5604/01.3001.0010.6274
276. Gadomska-Lila, K., Moskalenko, V. (2019). Wpływ kultury ukraińskiej oraz systemu wartości Ukraińców na dobór praktyk ZZL w organizacjach ich zatrudniających. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *2* (127), 117–130.
277. Gajowiak, M. (2017). Dyskryminacja ze względu na wiek – wybrane aspekty. *Zeszyty Naukowe Politechniki Poznańskiej. Organizacja i Zarządzanie*, *73*, 64–77. doi: 10.21008/j.0239-9415.2017.073.05
278. Garcia, H., Miralles, F. (2017). *IKIGAI. Japoński sekret długiego i szczęśliwego życia*. Warszawa: Muza.
279. Garcia, M. (2016). Racist in the machine: the disturbing implications of algorithmic bias. *World Policy Journal*, *33* (4), 111–117. doi: 10.1215/07402775-3813015
280. Garcia, O.M., Lopez, R.G. (2005). Teachers' initial training in cultural diversity in Spain: attitudes and pedagogical strategies. *Intercultural Education*, *16* (5), 433–442. doi: 10.1080/14675980500378482
281. García-Granero, A., Fernández-Mesa, A., Jansen, J.J., Vega-Jurado, J. (2018). Top management team diversity and ambidexterity: The contingent role of shared responsibility and CEO cognitive trust. *Long Range Planning*, *51* (6), 881–893. doi: 10.1016/j.lrp.2017.11.001

282. Garg, N., Punia, B.K., Jain, A. (2019). Exploring high performance work practices as necessary condition of HR outcomes. *Paradigm*, *23* (2), 130–147. doi: 10.1177/0971890719859456
283. Gasztold, A. (2017). Teorie feministyczne w naukach o polityce. *Kwartalnik Naukowy OAP UW EPolitikon*, *22*, 138–165.
284. Gawrycka, M., Wasilczuk, J., Zwiech, P. (2007). *Szklany sufit i ruchome schody: kobiety na rynku pracy*. Warszawa: CeDeWu.
285. Gebert, D., Buengeler, C., Heinitz, K. (2017). Tolerance: a neglected dimension in diversity training? *Academy of Management Learning Education*, *16* (3), 415–438. doi: 10.5465/amle.2015.0252
286. Georgiadou, A., Gonzalez-Perez, M.A., Olivas-Lujan, M.R. (Eds.). (2019). *Diversity within diversity management: Volume 21. Country-based Perspectives*. Bingley: Emerald Group Publishing.
287. Gębuś, D. (2014). Rodzina a kariera zawodowa – dylematy współczesnych młodych kobiet. *Acta Universitatis Lodziensis*. *Folia Sociologica*, *51*, 187–203.
288. Ghosh, M. (2018). Gender equality, growth and human development in India. *Journal of Poverty Alleviation & International Development, 9* (1). doi: 10.22681/ADP.2018.9.1.68
289. Ghosh, R. (2018). Multiculturalism in a comparative perspective: Australia, Canada and India. *Canadian Ethnic Studies, 50* (1), 15–36. doi: 10.1353/ces.2018.0002
290. Gibbs, K.D., Han, A., Lun, J. (2019). Demographic Diversity in Teams: The Challenges, Benefits, and Management Strategies. W: K.L. Hall, A.L. Vogel, R.T. Croyle (Eds.), *Strategies for Team Science Success* (s. 197–205). Cham: Springer.
291. Gilson, L.L., Lim, H.S., Luciano, M.M., Choi, J.N. (2013). Unpacking the cross-level effects of tenure diversity, explicit knowledge, and knowledge sharing on individual creativity. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *86* (2), 203–222. doi: 10.1111/joop.12011
292. Gkypali, A., Filiou, D., Tsekouras, K. (2017). RD collaborations: Is diversity enhancing innovation performance? *Technological Forecasting and Social Change*, *118*, 143–152. doi: 10.1016/j.techfore.2017.02.015
293. Gladkova, A., Vartanova, E., Ragnedda, M. (2020). Digital divide and digital capital in multiethnic Russian society. *Journal of Multicultural Discourses*, *15* (2), 126–147. doi: 10.1080/17447143.2020.1745212
294. Glass, J.L., Sassler, S., Levitte, Y., Michelmore, K.M. (2013). What's so special about STEM? A comparison of women's retention in STEM and professional occupations. *Social Forces Journal*, *92* (2), 723–756. doi: 10.1093/sf/sot092
295. Glinka, B. (2010). Wielokulturowość w organizacji: źródła, przejawy, wpływ na zarządzanie. W: B. Glinka, A. Jelonek (red.), *Zarządzanie międzykulturowe* (s. 55–71). Kraków: Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego.

296. Glinka, B. (2018). Immigrant entrepreneurship as a field of research. *Problemy Zarządzania, 16* (1–73), 25–39.
297. Glinka, B., Brzozowska, A. (2015). Immigrant entrepreneurs: In search of identity. *Entrepreneurial Business and Economics Review, 3* (3), 51.
298. Glinka, B., Gudkova, S. (2011). *Przedsiębiorczość*. Warszawa: Wolters Kluwer.
299. Glinka, B., Jelonek, A.W. (Eds.). (2020). *Immigrant Entrepreneurship: Cases from Contemporary Poland*. New York: Routledge.
300. Glińska-Neweś, A. (2006). Zarządzanie wiedzą jako artefakt kulturowy. *Przegląd Organizacji*, (2), 17–20.
301. Glińska–Neweś, A. (2014). Rola kapitału społecznego organizacji w kształtowaniu jej kapitału intelektualnego [The role of an organization's social capital in shaping its intellectual capital]. *Research Papers of the Wroclaw University of Economics, 340*.
302. Global Entrepreneurship Monitor. (2019). *Women's Entrepreneurship Report*. Pobrano 15 maja 2020: https://www.babson.edu/media/babson/assets/blank-center/GEM-2018-2019-Women%27s-Report.pdf
303. Global Gender Gap Report. (2018). Pobrano 5 maja 2021: https://www.weforum.org/reports/the-global-gender-gap-report-2018
304. Global Gender Gap Report. (2021). Pobrano 11 sierpnia 2021: https://www.weforum.org/reports/ab6795a1-960c-42b2-b3d5-587eccda6023
305. Globe Project. (2004). An overview of the 2004 study: Understanding the relationship between national culture, societal effectiveness and desirable leadership attributes, globe leadership and organizational behavior effectiveness. Pobrano 20 kwietnia 2020: https://globeproject.com/study_2004_2007#societal
306. Godfrey, M., Kim, J., Eluère, M., Eys, M. (2020). Diversity in cultural diversity research: a scoping review. *International Review of Sport and Exercise Psychology*, *13* (1), 128–146. doi: 10.1080/1750984X.2019.1616316
307. Goecke, T., Kunze, F. (2020). "How old do you feel today at work?" Work-related drivers of subjective age in the workplace. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 1–15. doi: 10.1080/1359432X.2020.1724098
308. Goedert, C., Albert, I., Barros, S., Ferring, D. (2019). Welcome or not? – Natives' security feelings, attachment and attitudes toward acculturation of immigrants. *International Journal of Intercultural Relations*, *69*, 24–31. doi: 10.1016/j.ijintrel.2018.12.001
309. Gołaszewska-Kaczan, U. (2018). Instrumenty zarządzania wiekiem w obszarze rekrutacji. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, *19* (8), 475–484.
310. Gomez, L.E., Bernet, P. (2019). Diversity improves performance and outcomes. *Journal of the National Medical Association*, *111* (4), 383–392. doi: 10.1016/j.jnma.2019.01.006

311. Gonzalez, J.A. (2016). Demographic dissimilarity, value congruence, and workplace attachment. *Journal of Managerial Psychology*, *31* (1), 169–185. doi: 10.1108/JMP-07-2013-0256
312. Gonzalez, J.A., Denisi, A.S. (2009). Cross-level effects of demography and diversity climate on organizational attachment and firm effectiveness. *Journal of Organizational Behavior*, *30* (1), 21–40. doi: 10.1002/job.498
313. González-Falcón, I., Coronel, J.M., Correa, R.I. (2016). School counsellors and cultural diversity management in Spanish secondary schools: the role of relations with other educators and intervention models used in care of immigrant students. *Intercultural Education*, *27* (6), 615–628. doi: 10.1080/14675986.2016.1259462
314. Gotsis, G., Kortezi, Z. (2015). *Critical studies in diversity management literature: A review and synthesis*. Heildelberg: Springer Dodrecht.
315. Górska, K., Korczak, L. (2014). Integracja w szkole dzieci z rodzin uchodźców. *Edukacja Ustawiczna Dorosłych*, *4* (87), 18–32.
316. Gómez-Hurtado, I., González-Falcón, I., Coronel, J.M. (2018). Perceptions of secondary school principals on management of cultural diversity in Spain. The challenge of educational leadership. *Educational Management Administration Leadership*, *46* (3), 441–456. doi: 10.1177/1741143216670651
317. Gracia, J.J. (2005). *Surviving race, ethnicity, and nationality: A challenge for the twenty-first century*. Lanham: Rowman Littlefield Publishers.
318. Graen, G., Hui, C., Wakabayashi, M. (2012). Manager – direct report alliances as a context for integrating cross-cultural and diversity research. *Industrial and Organizational Psychology*, *5* (3), 368–370. doi: 10.1111/j.1754-9434.2012.01463.x
319. Graf, S., Paolini, S., Rubin, M. (2014). Negative intergroup contact is more influential, but positive intergroup contact is more common: Assessing contact prominence and contact prevalence in five Central European countries. *European Journal of Social Psychology*, *44* (6), 536–547. doi: 10.1002/ejsp.2052
320. Gramling, D. (2016). *The invention of monolingualism*. New York: Bloomsbury Publishing.
321. Green, W.M. (2018). Employee resource groups as learning communities. *Equality, Diversity and Inclusion, 37* (7), 634–648. doi: 10.1108/EDI-11-2016-0085
322. Greenberg, J., Ashton-James, C.E., Ashkanasy, N.M. (2007). Social comparison processes in organizations. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *102* (1), 22–41. doi: 10.1016/j.obhdp.2006.09.006
323. Greguletz, E., Diehl, M.R., Kreutzer, K. (2019). Why women build less effective networks than men: The role of structural exclusion and personal hesitation. *Human Relations*, *72* (7), 1234–1261. doi: 10.1177/0018726718804303

324. Gross-Gołacka, E. (2008). *Jak pozyskać i zatrzymać pracownika w organizacji*. Program Narodów Zjednoczonych ds. Rozwoju (UNDP). Warszawa. Pobrano 20 maja 2020: https://depot.ceon.pl/handle/123456789/12563
325. Gross-Gołacka, E. (2017). Koncepcja zarządzania różnorodnością i aspekt wzajemnego zaufania w organizacji źródłem innowacyjności i przewagi konkurencyjnej. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, *18* (10.1), 81–99.
326. Gross-Gołacka, E. (2018). Przesłanki do wprowadzania koncepcji zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach. *Journal of Modern Science*, *36* (1), 293–317. doi: 10.13166/jms/85432
327. Groutsis, D., Ng, E.S., Ozturk, M.B. (2014). Cross-cultural and diversity management intersections: lessons for attracting and retaining international assignees. W: M.F. Özbilgin, D. Groutsis, W.S. Harvey (Eds.), *International Human Resources Management* (s. 23–46). New York: Cambridge University Press. doi: 10.1017/CBO9781107445642.004
328. Groves, K.S., Feyerherm, A.E. (2011). Leader cultural intelligence in context: Testing the moderating effects of team cultural diversity on leader and team performance. *Group Organization Management*, *36* (5), 535–566. doi: 10.1177/1059601111415664
329. Groysberg, B., Bell, D. (2013). Dysfunction in the boardroom. *Harvard Business Review*, *91*, 89–97.
330. Gruszczyńska-Malec, G., Waligóra, Ł. (2018). Zarządzanie wiekiem w kontekście przełamywania stereotypów dotyczących pracowników 50+ – prezentacja wybranych praktyk. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, *19* (8), 485–503.
331. Gruszczyńska-Malec, G., Waligóra, Ł. (2019). Zarządzanie multigeneracyjne – budowanie zaangażowania w zespole zróżnicowanym ze względu na wiek. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, *53* (3), 11–24. doi: 10.5604/01.3001.0013.5242
332. Grühn, D., Sharifian, N., Chu, Q. (2016). The limits of a limited future time perspective in explaining age differences in emotional functioning. *Psychology and Aging*, *31* (6), 583–593. doi: 10.1037/pag0000060
333. Grzesik, K. (2014). Kapitał społeczny w funkcjonowaniu współczesnych przedsiębiorstw. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *340*, 675–687. doi: 10.15611/pn.2014.340.60
334. Guest, D.E. (1987). Human resource management and industrial relations [1]. *Journal of Management Studies*, *24* (5), 503–521.
335. Guest, D.E. (1990). Human resource management and the American dream. *Journal of Management Studies*, *27* (4), 377–397.
336. Guillaume, Y.R., Dawson, J.F., Otaye-Ebede, L., Woods, S.A., West, M.A. (2017). Harnessing demographic differences in organizations: What moderates the effects of workplace diversity? *Journal of Organizational Behavior*, *38* (2), 276–303. doi: 10.1002/job.2040

337. Gulewicz, M. (2019). *Kształtowanie równowagi praca-życie pozazawodowe w kontekście społecznej odpowiedzialności biznesu sektora bankowego*. Rozprawa doktorska napisana pod kierunkiem naukowym prof. zw. dr hab. inż. Marii Wandy Kopertyńskiej. Uniwersytet Ekonomiczny we Wrocławiu.
338. Gunter, R., Stambach, A. (2005). Differences in men and women scientists' perceptions of workplace climate. *Journal of Women and Minorities in Science and Engineering, 11* (1).
339. Guo, B., Pang, X., Li, W. (2018). The role of top management team diversity in shaping the performance of business model innovation: a threshold effect. *Technology Analysis Strategic Management*, *30* (2), 241–253. doi: 10.1080/09537325.2017.1300250
340. Gupta, V.K., Mortal, S., Chakrabarty, B., Guo, X., Turban, D. (2019). CFO gender and financial statement irregularities. *Academy of Management Journal*, *63* (3), 1–54. doi: 10.5465/amj.2017.0713
341. GUS. (2018). *Kobiety i mężczyźni na rynku pracy*. Warszawa. Pobrano 18 czerwca 2019: https://stat.gov.pl/obszary-tematyczne/rynekpracy/opracowania/kobiety-i-mezczyzni-na-rynku-pracy-2018,1,7.html
342. GUS. (2019). Jaka jest przeciętna długość życia Polaków? Od dwóch lat skraca się. *Polityka Zdrowotna*. Pobrano 1 listopada 2020: https://www.politykazdrowotna.com/47975,gus-jaka-jest-przecietna-dlugosc-zycia-polakow-od-dwoch-lat-skraca-sie
343. Gündüz, U. (2017). The effect of social media on identity construction. *Mediterranean Journal of Social Sciences, 8* (5), 85–92.
344. Haas, H., Nüesch, S. (2012). Are multinational teams more successful? *The International Journal of Human Resource Management*, *23* (15), 3105–3113. doi: 10.1080/09585192.2011.610948
345. Hales, S., Riach, K. (2017). From age diversity to embedded ageing: Exploring and addressing aged assumptions in organisational practices. W: E. Parry, J. McCarthy (Eds.), *The Palgrave handbook of age diversity and work* (s. 111–131). London: Palgrave Macmillan. doi: 10.1057/978-1-137-46781-2_6
346. Hambrick, D.C. (2007). Upper echelons theory: An update. *Academy of Management Review*, *32* (2), 334–343. doi: 10.2307/20159303
347. Hambrick, D.C., Mason, P.A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, *9* (2), 193–206. doi: 10.2307/258434
348. Hamilton, B.H., Nickerson, J.A., Owan, H. (2012). Diversity and productivity in production teams. W: A. Bryson (Ed.), *Advances in the economic analysis of participatory and labor-managed firms* (Vol. 13, s. 99–138). Bingley: Emerald Group Publishing Limited. doi: 10.1108/S0885-3339(2012)0000013009

349. Hanson, S.L., Sykes, M., Pena, L.B. (2018). Gender equity in science: The global context. *International Journal of Social Science Studies*, *6* (1), 33–47. doi: 10.11114/ijsss.v6i1.2704
350. Haraway, D. (2006). A cyborg manifesto: Science, technology, and socialist-feminism in the late 20th century. W: J. Weiss, J. Nolan, J. Hunsinger, P. Trifonas (Eds.). *The international handbook of virtual learning environments* (s. 117–158). Dordrecht: Springer.
351. Hardy, C., Tolhurst, D. (2014). Epistemological beliefs and cultural diversity matters in management education and learning: A critical review and future directions. *Academy of Management Learning Education*, *13* (2), 265–289. doi: 10.5465/amle.2012.0063
352. Haring, K.S., Silvera-Tawil, D., Takahashi, T., Watanabe, K., Velonaki, M. (2016). How people perceive different robot types: A direct comparison of an android, humanoid, and non-biomimetic robot. W: *2016 8th International Conference on Knowledge and Smart Technology, KST 2016* (s. 265–270). Institute of Electrical and Electronics Engineers. doi: 10.1109/KST.2016.7440504
353. Harpham, T., Grant, E., Thomas, E. (2002). Measuring social capital within health surveys: key issues. *Health Policy and Planning*, *17* (1), 106–111. doi: 10.1093/heapol/17.1.106
354. Harris, S. (2000). Reconciling positive and interpretative international management research: A native category approach. *International Business Review*, *9* (6), 755–770. doi: 10.1016/S0969-5931(00)00030-5
355. Harrison, D.A., Kravitz, D.A., Mayer, D.M., Leslie, L.M., Lev-Arey, D. (2006). Understanding attitudes toward affirmative action programs in employment: Summary and meta-analysis of 35 years of research. *Journal of Applied Psychology*, *91* (5), 1013–1036. doi: 10.1037/0021-9010.91.5.1013
356. Harrison, D.A., Price, K.H., Bell, M.P. (1998). Beyond relational demography: Time and the effects of surface- and deep-level diversity on work group cohesion. *Academy of Management Journal*, *41* (1), 96–107. doi: 10.2307/256901
357. Hartmann, C.C., Carmenate, J. (2020). Does board diversity influence firms' corporate social responsibility reputation? *Social Responsibility Journal*. ahead-of-print. doi: 10.1108/SRJ-04-2020-0143
358. Hasińska, Z., Janiak–Rejno, I., Smolbik–Jęczmień, A. (2015). Zarządzanie zasobami ludzkimi w publicznych służbach zatrudnienia. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 3–4,* 104–105.
359. Hassard, J., Cox, J.W. (2019). Philosophy of science, social theory, and organizational analysis: Paradigmatic transformations since the postmodern turn. W: D.M. Boje, M. Sanchez (Eds.), *The Emerald handbook of management and organization inquiry* (s. 207–227). Bingley: Emerald Publishing Limited. doi: 10.1108/978-1-78714-551-120191013

360. Heckhausen, J., Wrosch, C., Schulz, R. (2010). A motivational theory of life-span development. *Psychological Review*, *117* (1), 32–60. doi: 10.1037/a0017668
361. Heffernan T. (2020). Academic networks and career trajectory: “There’s no career in academia without networks”. *Higher Education Research Development*, 1–14. doi: 10.1080/07294360.2020.1799948
362. Heidenreich, V. (2013). Consequences of the Norwegian gender quota regulation for public limited company boards. W: S. Machold, M. Huse, K. Hansen, M. Brogi (Eds.), *Getting women on to corporate boards* (s. 119–125). Edward Elgar Publishing. doi: 10.4337/9781782547945.00027
363. Heilman, M.E., Battle, W.S., Keller, C.E., Lee, R.A. (1998). Type of affirmative action policy: A determinant of reactions to sex-based preferential selection? *Journal of Applied Psychology*, *83* (2), 190–205. doi:10.1037/0021-9010.83.2.190.
364. Heilman, M.E., Block, C.J., Lucas, J.A. (1992). Presumed incompetent? Stigmatization and affirmative action efforts. *Journal of Applied Psychology*, *77* (4), 536–544. doi: 10.1037/0021-9010.77.4.536
365. Hensel, P. (2017). *Legitymizacja badań organizacji*. Warszawa: PWN.
366. Herrera, R., Duncan, P.A., Green, M., Ree, M., Skaggs, S.L. (2011). The relationship between attitudes toward diversity management in the southwest USA and the GLOBE study cultural preferences. *The International Journal of Human Resource Management*, *22* (12), 2629–2646. doi: 10.1080/09585192.2011.588037
367. Hess, T.M., O’Brien, E.L., Voss, P., Kornadt, A.E., Rothermund, K., Fung, H.H., Popham, L.E. (2017). Context influences on the relationship between views of aging and subjective age: The moderating role of culture and domain of functioning. *Psychology and Aging*, *32* (5), 419–431. doi: 10.1037/pag0000181
368. Heszen-Niejodek, I., Gruszczyńska, E. (2004). Wymiar duchowy człowieka, jego znaczenie w psychologii zdrowia i jego pomiar. *Przegląd Psychologiczny*, *47* (1), 15–31.
369. Hewlett, S., Luce, C., Servon, L., Sherbin, L., Shiller, P., Sosnovich, E., Sumberg, K. (2008). *Athena Factor - Brain Drain in Science, Tech and Engineering*. HBR Research Report, Harvard Business Review. Pobrano 4 grudnia 2020: https://store.hbr.org/product/the-athena-factor-reversing-the-brain-drain-in-science-engineering-and-technology/10094
370. Hewllet, S.A., Marshall, M., Sherbin, S., Gonsalves, T. (2013). *Innovation, Diversity and Market Growth*. Center for Talent Innovation. Pobrano 20 września 2021: https://coqual.org/reports/innovation-diversity-and-market-growth/

371. Hewlett, S.A., Rashid, R., Sherbin, L. (2018). Diversity's positive impact on innovation and outcomes. W: B. Lanvin, P. Evans (Eds.), *The Global Talent Competitiveness Index 2018: Diversity for Competitiveness* (s. 45–51). Pobrano 12 lutego 2020: https://www.talentinnovation.org/Diversity%C3%A2%E2-%82%AC%E2%84%A2s-Positive-Impact-on-Innovation-and-Outcomes-CTI-Chapter.pdf
372. Hewstone, M. (2015). Consequences of diversity for social cohesion and prejudice: The missing dimension of intergroup contact. *Journal of Social Issues*, *71* (2), 417–438. doi: 10.1111/josi.12120
373. Hildt-Ciupińska, K. (2014). Work-life balance a wiek pracowników. *Bezpieczeństwo Pracy*, *10*, 14–17.
374. Hildt-Ciupińska, K. (2017). Równowaga praca-życie widziana oczami pracowników. *Bezpieczeństwo Pracy*, *547* (04), 20–23. doi: 01.3001.0009.8781
375. Hill, J., Puurula, A., Sitko-Lutek, A., Rakowska, A. (2000). Cognitive style and socialisation: an exploration of learned sources of style in Finland, Poland and the UK. *Educational Psychology*, *20* (3), 285–305. doi: 10.1080/713663746
376. Hillman, A.J., Shropshire, C., Cannella Jr, A.A. (2007). Organizational predictors of women on corporate boards. *Academy of Management Journal*, *50* (4), 941–952. doi: 10.5465/amj.2007.26279222
377. Hilton, J.L., Von Hippel, W. (1996). Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, *47* (250), 237–271.
378. Hoegl, M., Gemuenden, H.G. (2001). Teamwork quality and the success of innovative projects: A theoretical concept and empirical evidence. *Organization Science, 12* (4), 435–449.
379. Hofstede, G. (1983). National cultures in four dimensions: A research-based theory of cultural differences among nations. *International Studies of Management Organization*, *13* (1–2), 46–74.
380. Hofstede, G. (1984). *Culture's consequences: International differences in work-related values* (Cross cultural research and methodology series, Vol. 5). Newbury Park–London–New Delhi: Sage Publications.
381. Hofstede, G. (1991). Empirical models of cultural differences. W: N. Bleichrodt, P.J.D. Drenth (Eds.), *Contemporary issues in cross-cultural psychology* (s. 4–20). Berwyn: Swets Zeitlinger Publishers.
382. Hofstede, G. (1995). Multilevel research of human systems: Flowers, bouquets and gardens. *Human Systems Management, 14* (3), 207–217. doi: 10.3233/HSM-1995-14304
383. Hofstede, G. (1998). Attitudes, values and organizational culture: Disentangling the concepts. *Organization Studies*, *19* (3), 477–493. doi: 10.1177/017084069801900305
384. Hofstede, G. (2007). *Kultury i organizacje. Zaprogramowanie umysłu* (wydanie II zmienione). Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.

385. Hofstede, G. (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context. *Online Readings in Psychology and Culture*, *2* (1), 1–26. doi: 10.9707/2307-0919.1014
386. Holska, A. (2017). Kobiece przywództwo w zarządzaniu organizacją – szansa czy zagrożenie? *Zarządzanie. Teoria i Praktyka*, *19* (1), 11–20.
387. Holvino, E., Kamp, A. (2009). Diversity management: Are we moving in the right direction? Reflections from both sides of the North Atlantic. *Scandinavian Journal of Management*, *25* (4), 395–403. doi: 10.1016/j.scaman.2009.09.005
388. Hołubowicz, M. (2017, 13 listopada). Z aspergerem do branży IT? Tak! *Gazeta Wyborcza*. Pobrano 15 maja 2020: https://wyborcza.pl/7,155068,22635325,z--aspergerem-do-branzy-it-tak.html
389. Homan, A.C., Buengeler, C., Eckhoff, R.A., van Ginkel, W.P., Voelpel, S.C. (2015). The interplay of diversity training and diversity beliefs on team creativity in nationality diverse teams. *Journal of Applied Psychology*, *100* (5), 1456–1467. doi: 10.1037/apl0000013
390. Homan, A.C., Van Knippenberg, D., Van Kleef, G.A., De Dreu, C.K. (2007). Bridging faultlines by valuing diversity: diversity beliefs, information elaboration, and performance in diverse work groups. *Journal of Applied Psychology*, *92* (5), 1189–1199. doi: 10.1037/0021-9010.92.5.1189
391. Hoobler, J.M. (2005). Lip service to multiculturalism: Docile bodies of the organization. *Journal of Management Inquiry*, *14*, 49–56.
392. Hoobler, J.M., Masterson, C.R., Nkomo, S.M., Michel, E.J. (2018). The business case for women leaders: Meta-analysis, research critique, and path forward. *Journal of Management*, *44* (6), 2473–2499. doi: 10.1177/0149206316628643
393. Hopkins, M.M., Bilimoria, D. (2008). Social and emotional competencies predicting success for male and female executives. *Journal of Management Development*, *27* (1), 13–35.
394. Horwitz, S.K., Horwitz, I.B. (2007). The effects of team diversity on team outcomes: A meta-analytic review of team demography. *Journal of Management*, *33* (6), 987–1015. doi: 10.1177/0149206307308587
395. Hou, Z., Ting, Y. (2017). Diversity management, psychological wellbeing contextual performance of civil servants – based on the survey of US federal government. *Journal of Public Administration*, *6*. Pobrano 30 sierpnia 2020: http://en.cnki.com.cn/Article_en/CJFDTotal-GGXZ201706010.htm
396. House, R.J., Hanges, P.J., Javidan, M., Dorfman, P.W., Gupta, V. (Eds.). (2004). *Culture, leadership, and organizations: The GLOBE study of 62 societies*. Thousand Oaks–London–New Delhi: Sage Publications.

397. House, S.C., Spencer, K.C., Pfund, C. (2018). Understanding how diversity training impacts faculty mentors' awareness and behavior. *International Journal of Mentoring and Coaching in Education*, *7* (1), 72–86. doi: 10.1108/IJMCE-03-2017-0020

398. Hozer-Koćmiel, M., Misiak-Kwit, S. (2016). Współpraca biznesowa kobiet na przykładzie modelu WCR i metody BST. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, *254*, 50–58.

399. Hsiao, A., Auld, C., Ma, E. (2015). Perceived organizational diversity and employee behavior. *International Journal of Hospitality Management*, *48*, 102–112. doi: 10.1016/j.ijhm.2015.04.009

400. Hsiao, A., Ma, E., Lloyd, K., Reid, S. (2020). Organizational ethnic diversity's influence on hotel employees' satisfaction, commitment, and turnover intention: Gender's moderating role. *Journal of Hospitality Tourism Research*, *44* (1), 76–108. doi: 10.1177/1096348019883694

401. Huang, J., Aaltio, I. (2014). Guanxi and social capital: Networking among women managers in China and Finland. *International Journal of Intercultural Relations*, *39*, 22–39. doi: 10.1016/j.ijintrel.2013.09.002

402. Hudson, L.A., Ozanne, J.L. (1988). Alternative ways of seeking knowledge in consumer research. *Journal of Consumer Research*, *14* (4), 508–521.

403. Hue, M.T., Kennedy, K.J. (2012). Creation of culturally responsive classrooms: Teachers' conceptualization of a new rationale for cultural responsiveness and management of diversity in Hong Kong secondary schools. *Intercultural Education*, *23* (2), 119–132. doi: 10.1080/14675986.2012.686021

404. Hunt, V., Layton, D., Prince, S. (2015). *Why diversity matters*. McKinsey Company. Pobrano 14 maja 2020: https://www.mckinsey.com/insights/organization/~/media/2497d4ae4b534ee89d929cc6e3aea485.ashx

405. Hunt, V., Prince, S., Dixon-Fyle, S., Yee, L. (2018). *Delivering through diversity*. Pobrano 2 stycznia 2021: https://www.mckinsey.com/~/media/mckinsey/business%20functions/organization/our%20insights/delivering%20through%20diversity/delivering-through-diversity_full-report.ashx

406. Huse, M., Solberg, A.G. (2006). Gender-related boardroom dynamics: How Scandinavian women make and can make contributions on corporate boards. *Women in Management Review*, *21* (2), 113–130. doi: 10.1108/09649420610650693

407. Hutchings, K., Samaratunge, R., Lu, Y., Gamage, A.S. (2016). Examining Sri Lankan professional women's perceptions of their opportunities to undertake international careers: Implications for diversity among cross-cultural managers. *International Journal of Cross Cultural Management*, *16* (1), 77–98. doi: 10.1177/1470595815611696

408. Hyman, R., Klarsfeld, A., Ng, E., Haq, R. (2012). Introduction: Social regulation of diversity and equality. *European Journal of Industrial Relations*, *18* (4), 279–292. doi: 10.1177/0959680112461575
409. Hysa, B. (2016). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, *98*, 385–398.
410. Igarashi, A. (2019). Till multiculturalism do us part: Multicultural policies and the national identification of immigrants in European countries. *Social Science Research*, *77*, 88–100.
411. Ilmarinen, J. (2006). The ageing workforce-challenges for occupational health. *Occupational Medicine*, *56* (6), 362–364. doi: 10.1093/occmed/kql046
412. Ilumoka, A., Milanovic, I., Grant, N. (2017). An effective industry-based mentoring approach for the recruitment of women and minorities in engineering. *Journal of STEM Education: Innovations and Research*, *18* (3), 13–19.
413. Ingram, T. (2016). *Zarządzanie talentami i pracownikami w dojrzałym wieku w kontekście wpływu na wyniki przedsiębiorstwa*. Katowice: Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego.
414. Iskra-Golec, I. (2002). Personal age and assessment of work stress in Polish nurses. *Experimental Aging Research*, *28* (1), 51–58. doi: 10.1080/03610730275336554O
415. Islam, G. (2012). Between unity and diversity: Historical and cultural foundations of Brazilian management. *European Journal of International Management*, *6* (3), 265–282. doi: 10.1504/EJIM.2012.047024
416. Iwański, R. (2017). Nowe oblicza starości z perspektywy dalszego starzenia się populacji. *Studia Oeconomica Posnaniensia*, *5* (11), 113–128. doi: 10.18559/SOEP.2017.11.8
417. Jaeger, A.M., Kim, S.S., Butt, A.N. (2016). Leveraging values diversity: The emergence and implications of a global managerial culture in global organizations. *Management International Review*, *56* (2), 227–254. doi: 10.1007/s11575-015-0274-3
418. Jałocha, B., Zawadzki, M. (2018). Leadership in Poland. Swaying between functionalism and humanistic management. W: S. Western, E.-J. Garcia, E. (Eds.), *Global Leadership Perspectives: Insights and Analysis* (s. 123–129). London–Thousand Oaks–New Delhi: Sage Publication.
419. Jamka, B. (2008). Kierowanie karierami kobiet – problemy i perspektywy. W: C. Sadowska-Snarska (red.), *Równowaga praca–życie–rodzina* (s. 175–186). Białystok: Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku.
420. Jamka, B. (2011). *Czynnik ludzki we współczesnym przedsiębiorstwie: zasób czy kapitał*. Warszawa: Wolters Kluwer.
421. Janowska, Z. (2013). Aspiracje kierownicze kobiet w życiu zawodowym, społecznym i politycznym. *Zeszyty Naukowe. Organizacja i Zarządzanie*, *51* (146), 29–38.

422. Jaśko, K., Szastok, M. (2015). Źródła nierównych wynagrodzeń kobiet i mężczyzn. *Psychologia Społeczna*, *2* (33), 128–140. doi: 10.7366/1896180020153301
423. Jayachandran, S. (2021). Social norms as a barrier to women's employment in developing countries. *IMF Economic Review, 69* (3), 576–595. doi. 10.1057/s41308-021-00140-w
424. Jayne, M.E., Dipboye, R.L. (2004). Leveraging diversity to improve business performance: Research findings and recommendations for organizations. *Human Resource Management*, *43* (4), 409–424. doi: 10.1002/hrm.20033
425. Jehn, K.A., Bezrukova, K. (2004). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, *25* (6), 703–729. doi: 10.1002/job.257
426. Jenkins, A., Poulston, J. (2014). Managers' perceptions of older workers in British hotels. *Equality, Diversity and Inclusion. International Journal, 33* (1), 54–72. doi: 10.1108/EDI-10-2012-0096
427. Jennings, J.E., Brush, C.G. (2013). Research on women entrepreneurs: challenges to (and from) the broader entrepreneurship literature? *Academy of Management Annals*, *7* (1), 663–715. doi: 10.5465/19416520.2013.782190
428. Jeznach, A.M., Piekarska, R. (2018). Kompetencje międzykulturowe studentów kierunku pielęgniarstwo, studiów II stopnia – próba diagnozy. *Rozprawy Społeczne*, *12* (2), 38–50. doi: 10.29316/rs.2018.15
429. Jędrkowiak, M. (2019, 28 stycznia). *Seks i dyskryminacja. Pełnomocnik prezydenta o poznańskiej oświacie*. Radio Poznań. Pobrano 20 stycznia 2021: https://radiopoznan.fm/informacje/pozostale/edukacja-antydyskryminacyjna-i-seksualna-najwazniejsza-w-polityce-oswiatowej
430. Jha, N., Potnuru, R.K.G., Sareen, P., Shaju, S. (2019). Employee voice, engagement and organizational effectiveness: a mediated model. *European Journal of Training and Development*, *43* (7–8), 699–718. doi: 10.1108/EJTD-10-2018-0097
431. Jiang, K., Hu, J.I.A., Liu, S., Lepak, D.P. (2017). Understanding employees' perceptions of human resource practices: Effects of demographic dissimilarity to managers and coworkers. *Human Resource Management*, *56* (1), 69–91. doi: 10.1002/hrm.21771
432. Joecks, J., Pull, K., Vetter, K. (2013). Gender diversity in the boardroom and firm performance: What exactly constitutes a "critical mass?". *Journal of Business Ethics*, *118* (1), 61–72. doi: 10.1007/s10551-012-1553-6
433. Johanson, A. (2017, December 19). Why millennials are demanding even more diversity in tech. *Forbes*. Pobrano 2 grudnia 2020: https://www.forbes.com/sites/annajohansson/2017/12/19/why-millennials-are-demanding-even-more-diversity-in-tech/?sh=30e1c87b386b

434. Johnson, L. (2014). Culturally responsive leadership for community empowerment. *Multicultural Education Review*, *6* (2), 145–170. doi: 10.14328/MER.2014.09.30.145
435. Johnson, S.G., Schnatterly, K., Hill, A.D. (2013). Board composition beyond independence: Social capital, human capital, and demographics. *Journal of Management*, *39* (1), 232–262. doi: 10.1177/0149206312463938
436. Johnsona, S.J., Machowski, S., Holdsworth, S., Kern, M., Zapfb, D. (2017). Age, emotion regulation strategies, burnout, and engagement in the service sector: Advantages of older workers. *Revista de Psicología del Trabajo y de las Organizaciones*, *33* (3), 205–216. doi: 10.1016/j.rpto.2017.09.001
437. Jones, K.S., Carpenter, N.C. (2014). Toward a sociocultural psychological approach to examining stereotype threat in the workplace. *Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice*, *7* (3), 429–433. doi: 10.1111/iops.12174
438. Jonsen, K., Maznevski, M.L., Schneider, S.C. (2011). Special review article: diversity and its not so diverse literature: an international perspective. *International Journal of Cross Cultural Management*, *11* (1), 35–62. doi: 10.1177/1470595811398798
439. Jordan, S.L., Ferris, G.R., Lamont, B.T. (2019). A framework for understanding the effects of past experiences on justice expectations and perceptions of human resource inclusion practices. *Human Resource Management Review*, *29* (3), 386–399.
440. Jose, G. (2012). Satisfaction with HR practices and employee engagement: A social exchange perspective. *Journal of Economics and Behavioral Studies*, *4* (7), 423–430. doi: 10.22610/jebs.v4i7.343
441. Joshi, A., Neely, B.H. (2018). A structural-emergence model of diversity in teams. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *5*, 361–385.
442. Joshi, A., Neely, B., Emrich, C., Griffiths, D., George, G. (2015). Gender research in AMJ: an overview of five decades of empirical research and calls to action. *Academy of Management Journal*, *58* (5), 1459–1475. doi: 10.5465/amj.2015.4011
443. Joshi, A., Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic view. *Academy of Management Journal*, *52* (3), 599–627. doi: 10.5465/AMJ.2009.41331491
444. Józefowicz, B. (2017). Wykorzystanie różnorodności pracowników w osiąganiu celów strategicznych korporacji globalnej na przykładzie AccorHotels. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, *18* (112), 101–112.
445. Juchnowicz, M. (2009). *Kulturowe uwarunkowania zarządzania kapitałem ludzkim*. Wolters Kluwer.

446. Juchnowicz, M. (2010). Zarządzanie kapitałem ludzkim a poziom zaangażowania pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *3–4*, 57–66.
447. Juchnowicz, M. (2011). *Najlepsze praktyki w zarządzaniu kapitałem ludzkim*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza SGH.
448. Juchnowicz, M. (2012), *Zaangażowanie pracowników. Sposoby oceny i motywowania*. Warszawa: Polskie Wydawnictwo Ekonomiczne.
449. Judge, T.A., Ferris, G.R. (1993). Social context of performance evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, *36* (1), 80–105. doi: 10.2307/256513
450. Julian, A. (2019). *Employees with Asperger Syndrome and their experiences within the work environment*. Department of Psychology, Dublin Business School. Pobrano 2 grudnia 2020: https://esource.dbs.ie/handle/10788/3840
451. Kahn, K.B., Unzueta, M.M., Davies, P.G., Alston, A.T., Lee, J.K. (2015). Will you value me and do I value you? The effect of phenotypic racial stereotypicality on organizational evaluations. *Journal of Experimental Social Psychology*, *59*, 130–138. doi: 10.1016/j.jesp.2015.03.008
452. Kaiser, C.R., Major, B., Jurcevic, I., Dover, T.L., Brady, L.M., Shapiro, J.R. (2013). Presumed fair: Ironic effects of organizational diversity structures. *Journal of Personality and Social Psychology*, *104* (3), 504–519. doi: 10.1037/a0030838
453. Kalev, A., Dobbin, F. (2015). Try and make me! Why corporate diversity training fails. Pobrano 3 grudnia 2020: https://iwer.mit.edu/wp-content/uploads/2016/11/AATraining-3-16-2015-clean-1.pdf
454. Kalev, A., Dobbin, F., Kelly, E. (2006). Best practices or best guesses? Assessing the efficacy of corporate affirmative action and diversity policies. *American Sociological Review*, *71* (4), 589–617. doi: 10.1177/000312240607100404
455. Kalinoski, Z.T., Steele-Johnson, D., Peyton, E.J., Leas, K.A., Steinke, J., Bowling, N.A. (2013). A meta-analytic evaluation of diversity training outcomes. *Journal of Organizational Behavior*, *34* (8), 1076–1104. doi: 10.1002/job.1839
456. Kalysh, K., Kulik, C.T., Perera, S. (2016). Help or hindrance? Work-life practices and women in management. *The Leadership Quarterly*, *27* (3), 504–518. doi: 10.1016/j.leaqua.2015.12.009
457. Kamales, N., Knorr, H. (2019). Leaders with managing cultural diversity and communication. *Asia Pacific Journal of Religions and Cultures*, *3* (1), 63–72.
458. Kamp, A., Alam, O., Blair, K., Dunn, K.M. (2017). Australians' views on cultural diversity, nation and migration, 2015-16. *Cosmopolitan Civil Societies: an Interdisciplinary Journal*, *9* (3), 61–84. doi: 10.5130/ccs.v9i3.5635
459. Kanadlı, S.B., Torchia, M., Gabaldon, P. (2018). Increasing women's contribution on board decision making: The importance of chairperson leadership efficacy and board openness. *European Management Journal*, 36 (1), 91–104. doi: 10.1016/j.emj.2017.03.006

460. Kang, S.K., Bodenhausen, G. . (2015). Multiple identities in social perception and interaction: Challenges and opportunities. *Annual Review of Psychology*, *66* (1), 547–574.
461. Kanter, R.M. (1977). *Men and women of the corporation*. New York: Basic Books.
462. Karhina, K., Eriksson, M., Ghazinour, M., Ng, N. (2019). What determines gender inequalities in social capital in Ukraine? *SSM – Population Health*, *8*, 100–383. doi: 10.1016/j.ssmph.2019.100383
463. Karna, W.J., Knap-Stefaniuk, A. (2018). Wyzwania w zarządzaniu pracownikami w środowisku wielokulturowym. *Marketing i Zarządzanie*, *1* (51), 143–151. doi: 0.18276/miz.2018.51-14
464. Kunze, F., Menges, J.I. (2017). Younger supervisors, older subordinates: An organizational-level study of age differences, emotions, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, *38* (4), 461–486. doi: 10.1002/job.2129
465. Karta Różnorodności. (2016). Forum Odpowiedzialnego Biznesu. Warszawa. Pobrano 5 grudnia 2020: http://odpowiedzialnybiznes.pl/karta-roznorodnosci/aktualnosci-karta/145-organizacji-podpisalo-polska-karte-roznorodnosci/
466. Kataria, A., Garg, P., Rastogi, R. (2012). Employee engagement and organizational effectiveness: The role of organizational citizenship behavior. *International Journal of Business Insights & Transformation, 6* (1).
467. Katz, S., Calasanti, T. (2015). Critical perspectives on successful aging: Does it "appeal more than it illuminates"? *The Gerontologist*, *55* (1), 26–33. doi: 10.1093/geront/gnu027
468. Kawka, T. (2019). Diagnoza oczekiwań zawodowych maturzystów – implikacje dla współczesnej funkcji personalnej. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: problemy, innowacje, projekty*, *52* (2), 69–82. doi: 10.33119/01.3001.0013.2369
469. Kearney, E., Gebert, D.(2009). Managing diversity and enhancing team outcomes: the promise of transformational leadership. *Journal of Applied Psychology*, *94* (1), 77-–89. doi: 10.1037/a0013077
470. Keller, R.T. (2001). Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes. *Academy of Management Journal*, *44* (3), 547–555. doi: 10.2307/3069369
471. Kelly, G.A. (2017). A brief introduction to personal construct theory. *Costruttivismi, 4*, 3–25. doi: 10.23826/2017.01.003.025
472. Kemper, L.E., Bader, A.K., Froese, F.J. (2016). Diversity management in ageing societies: A comparative study of Germany and Japan. *Management Revue*, *20* (1–2), 29–49. doi: 10.1688/mrev-2016.Kemper
473. Khan, H., Hassan, R., Marimuthu, M. (2017). Diversity on corporate boards and firm performance: An empirical evidence from Malaysia. *American Journal of Social Sciences and Humanities*, *2* (1), 1–8. doi: 10.20448/801.21.1.8

474. Kicia, M. (2008). Płeć a tolerancja ryzyka w inwestycjach giełdowych. *Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu*, *1200*, 272–277.
475. Kilduff, M., Angelmar, R., Mehra, A. (2000). Top management-team diversity and firm performance: Examining the role of cognitions. *Organization Science*, *11* (1), 21–34. doi: 10.1287/orsc.11.1.21.12569
476. Kim, H.K., Lee, U.H., Kim, Y.H. (2015). The effect of workplace diversity management in a highly male-dominated culture. *Career Development International*, *20* (3), 259–272. doi: 10.1108/CDI-06-2014-0082
477. Kim, Y., Cannella Jr, A.A. (2008). Toward a social capital theory of director selection. *Corporate Governance: An International Review*, *16* (4), 282–293. doi: 10.1111/j.1467-8683.2008.00693.x
478. King, B.G., McDonnell, M. (2015). Good firms, good targets: The relationship among corporate social responsibility, reputation, and activist targeting. W: K. Tsutsui, A. Lim (Eds.), *Corporate social responsibility in a globalizing world* (s. 430–454). New York: Cambridge University Press. doi: 10.1017/CBO9781316162354.013
479. King, E., Dawson, J., Jensen, J., Jones, K. (2017). A socioecological approach to relational demography: How relative representation and respectful coworkers affect job attitudes. *Journal of Business and Psychology*, *32* (1), 1–19. doi: 10.1146/annurev-psych-010814-015025
480. King, E.B., Dawson, J.F., Kravitz, D.A., Gulick, L.M. (2012). A multilevel study of the relationships between diversity training, ethnic discrimination and satisfaction in organizations. *Journal of Organizational Behavior*, *33* (1), 5–20.
481. Kirnan, J.P., Farley, J.A., Geisinger, K.F. (1989). The relationship between recruiting source, applicant quality, and hire performance: an analysis by sex, ethnicity, and age. *Personnel Psychology*, *42* (2), 293–308. doi: 10.1111/j.1744-6570.1989.tb00659.x
482. Kirsch, A. (2018). The gender composition of corporate boards: A review and research agenda. *The Leadership Quarterly*, *29* (2), 346–364. doi: 10.1016/j.leaqua.2017.06.001
483. Kish-Gephart, J.J., Harrison, D.A., Treviño, L.K. (2010). Bad apples, bad cases, and bad barrels: Meta-analytic evidence about sources of unethical decisions at work. *Journal of Applied Psychology*, *95* (1), 1–31. doi: 10.1037/a0017103
484. Klarsfeld, A. (2010). Perspectives from 16 countries on diversity and equal treatment at work: an overview and transverse questions. W: A. Klarsfeld (Ed.), *International handbook on diversity management at work: Country perspectives on diversity and equal treatment* (s. 1–10). Cheltenham: Edward Elgar Publishing.

485. Klarsfeld, A., Booysen, L.A., Ng, E., Roper, I., Tatli, A. (Eds.). (2014). *International handbook on diversity management at work: Country perspectives on diversity and equal treatment*. Cheltenham: Edward Elgar Publishing. doi: 10.4337/9780857939319
486. Klarsfeld, A., Knappert, L., Kornau, A., Ngunjiri, F.W., Sieben, B. (2019). Diversity in under-researched countries: new empirical fields challenging old theories? *Equality, Diversity and Inclusion*, *38* (7), 694–704. doi: 10.1108/EDI-03-2019-0110
487. Klarsfeld, A., Ng, E.S., Booysen, L.A.E., Christiansen, L.C., Kuvaas, B. (2016a). Comparative equality and diversity: main findings and research gaps. *Cross Cultural Strategic Management*, *23* (3), 394–412. doi: 10.1108/CCSM-03-2016-0083
488. Klarsfeld, A., Ng, E.S., Booysen, L.A., Christiansen, L.C., Kuvaas, B. (Eds). (2016b). *International and comparative perspectives on diversity management: an overview. Research handbook of international and comparative perspectives on diversity management*. Cheschire: Edward Elgar Publishing.
489. Kobiety w polityce. Statystyki międzynarodowe. (2019). Opracowania tematyczne. OT–676. Warszawa: Kancelaria Senatu, Biuro Analiz, Dokumentacji i Korespondencji. Pobrano 3 marca 2020: https://www.senat.gov.pl/gfx/senat/pl/senatopracowania/178/plik/ot-676_kobiety_w_polityce.pdf
490. Kochan, T., Bezrukova K., Ely, R., Jackson, S., Joshi, A., Jehn, K., Leonard, J., Levine, D., Thomas, D. (2003). The effects of diversity on business performance: Report of the Diversity Research Network. *Human Resource Management*, *42* (1), 3–21. doi: 10.1002/hrm.10061
491. Kohn, M.L. (1987). Cross-national research as an analytic strategy: American Sociological Association, 1987 Presidential address. *American Sociological Review*, *52* (6), 713–731. doi: 10.2307/2095831
492. Kok, S., Rogers, R. (2017). Rethinking migration in the digital age: transglocalization and the Somali diaspora. *Global Networks: A Journal of Transnational Affairs, 17* (1), 23–46. doi: 10.1111/glob.12127
493. Kokovikhin, A.Y., Kulapov, M.N., Dvorakova, Z. (2017). Developing the competencies essential for cross-cultural diversity management in the workplace. *Upravlenets/The Manager*, *65* (1), 9–19.
494. Kołaczek, B. (2009). Dyskryminacja kobiet w zatrudnieniu. *Polityka Społeczna*, *5–6*, 2–6.
495. Kołodziejczyk-Olczak, I. (2014). *Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku: wyzwania i problemy*. Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
496. Kompa, K., Mentel, G., Witkowska, D. (2016). Czy obecność kobiet we władzach spółek giełdowych wpływa na poprawę sytuacji finansowej tych spółek? *Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych*, *17* (3), 83–94.

497. Kompa, K., Witkowska, D. (2017). Wpływ zmian frakcji kobiet w managemencie na zmiany ROE spółek publicznych. *Metody Ilościowe w Badaniach Ekonomicznych*, *18* (4), 614–623. doi: 10.22630/MIBE.2017.18.4.56
498. Kompa, K., Witkowska, D., Jarosz, B. (2015). Kobiety w kierownictwie spółek giełdowych. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Finanse, Rynki Finansowe, Ubezpieczenia*, *75*, 257–268. doi: 10.18276/frfu.2015.75-21
499. *Konstytucja Polskiej Rzeczpospolitej Ludowej* (Dz.U. 1952, nr 33, poz. 232).
500. *Konwencja nr 100 Międzynarodowej Organizacji Pracy dotycząca zapewnienia jednakowego wynagrodzenia dla pracujących mężczyzn i kobiet za pracę jednakowej wartości*. Pobrano 12 sierpnia 2021: http://www.mop.pl/doc/html/konwencje/k100.html
501. *Konwencja nr 111 dotycząca dyskryminacji w zakresie zatrudnienia i wykonywania zawodu* (Dz.U. 1961, nr 42, poz. 218).
502. *Konwencja ONZ w sprawie likwidacji wszelkich form dyskryminacji rasowej* (Dz.U. 1969, nr 25, poz. 187).
503. Kooij, D.T., Guest, D.E., Clinton, M., Knight, T., Jansen, P.G., Dikkers, J.S. (2013). How the impact of HR practices on employee well-being and performance changes with age. *Human Resource Management Journal*, *23* (1), 18–35. doi: 10.1111/1748-8583.12000
504. Kooij, D.T., Zacher, H., Wang, M., Heckhausen, J. (2020). Successful aging at work: A process model to guide future research and practice. *Industrial and Organizational Psychology*, *13* (3), 345–365. doi: 10.1017/iop.2020.1
505. Kopertyńska, M.W. (2018). Funkcjonowanie zespołów wielokulturowych w przedsiębiorstwach – doświadczenia badawcze. *Management Forum*, *6* (2), 16–22. doi: 10.15611/mf.2018.2.03
506. Kopertyńska, M.W., Kmiotek, K. (2016). Zaangażowanie pracowników a sukces organizacji. *Zarządzanie i Finanse*, *14* (2), 183–194.
507. Kopertyńska, W. (2011). Równowaga praca zawodowa a życie prywatne pracowników – doświadczenia badawcze z przedsiębiorstw. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *223*, 183–190.
508. Kopińska, V. (2016). Krytyczna analiza dyskursu – podstawowe założenia, implikacje, zastosowanie. *Rocznik Andragogiczny*, *23*, 311–334. doi: 10.12775/RA.2016.016.
509. Kornadt, A.E., Voss, P., Fung, H.H., Hess, T.M., Rothermund, K. (2019). Preparation for old age: The role of cultural context and future perceptions. *The Journals of Gerontology: Series B*, *74* (4), 609–619. doi: 10.1093/geronb/gby075
510. Kossek, E.E., Lobel, S.A., Brown, J. (2006). Human resource strategies to manage workforce diversity: Examining 'The Business Case'. W: A.M. Konrad, P. Prasad, J.K. Pringle (Eds.), *Handbook of Workplace Diversity* (s. 53–74). London–New Delhi: Sage.

511. Kossek, E., Markel, K.S., McHugh, P.P. (2003). Increasing diversity as an HRM change strategy. *Journal of Organizational Change Management*, *16* (3), 328–352. doi: 10.1108/09534810310475550
512. Kostova, T. (1997). Country institutional profiles: Concept and measurement. *Academy of Management Proceedings*, *1*, 180–184. doi: 10.5465/ambpp.1997.4981338
513. Kostova, T., Roth, K. (2002). Adoption of an organizational practice by subsidiaries of multinational corporations: Institutional and relational effects. *Academy of Management Journal*, *45* (1), 215–233. doi: 10.2307/3069293
514. Kovach, K.A., Kravitz, D.A., Hughes, A.A. (2004). Affirmative action: How can we be so lost when we don't even know where we are going? *Labor Law Journal*, *55* (1), 53–61.
515. Kramar, R. (2012). Diversity management in Australia: a mosaic of concepts, practice and rhetoric. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *50* (2), 245–261. doi: 10.1111/j.1744-7941.2011.00010.x.
516. Kruk, M.S. (2020). Dlaczego studenci z zagranicy wybierają Lublin? Opinie młodzieży z krajów Partnerstwa Wschodniego o studiach w Lublinie. *Studia Migracyjne – Przegląd Polonijny*, *461* (175), 143–160. doi: 10.4467/25444972SMPP.20.007.11798
517. Kryńska, E., Krzyszkowski, J., Urbaniak, B.E., Wiktorowicz, J. (2013). *Diagnoza obecnej sytuacji kobiet i mężczyzn 50+ na rynku pracy w Polsce. Raport końcowy*. Łódź: Uniwersytet Łódzki.
518. Krysińska-Kościańska, K. (2018). Różnorodność ze względu na płeć – bariery awansu kierowniczego kobiet. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, (512), 104–112. doi: 10.15611/pn.2018.512.09
519. Krzeminska, A., Austin, R.D., Bruyère, S.M., Hedley, D. (2019). The advantages and challenges of neurodiversity employment in organizations. *Journal of Management & Organization*, *25* (4), 453–463.
520. Kuczamer-Kłopotowska, S. (2016). Rola mediów społecznościowych w komunikacji pokolenia Y. *Handel Wewnętrzny*, *3* (362), 216–227.
521. Kuenzi, M., Mayer, D.M., Greenbaum, R.L. (2020). Creating an ethical organizational environment: The relationship between ethical leadership, ethical organizational climate, and unethical behavior. *Personnel Psychology*, *73* (1), 43–71. doi: 10.1111/peps.12356
522. Kukulak-Dolata, I. (2012). *Pracownicy w wieku 45+ w opinii pracodawców*. Łódź. Pobrano 20 września 2021: https://www.ipiss.com.pl/wp-content/uploads/downloads/2013/01/pracodawcy-45%2BIKD.pdf
523. Kulik, C.T. (2014). Working below and above the line: The research–practice gap in diversity management. *Human Resource Management Journal*, *24* (2), 129–144. doi: 10.1111/1748-8583.12038

524. Kulik, C.T., Bainbridge, H.T.J. (2006). Psychological perspectives on workplace diversity. W: A.M. Konrad, P. Prasad, J.K. Pringle (Eds.), *Handbook of workplace diversity* (s. 25–52). London–New Delhi: Sage.
525. Kumar, R., Singh, R. (2017). Age diversity in the workplace: A study on private sector banks employees. *International Journal of Research – GRANTHAALAYAH*, *5* (8), 120–126. doi: 10.29121/granthaalayah.v5.i8.2017.2196
526. Kundu, S.C., Mehra, L., Mor, A. (2017). Effect of diversity management on employees intention to quit: Mediating role of employee motivation. *Journal of Strategic Human Resource Management*, *6* (3), 17–27.
527. Kundu, S.C., Mor, A. (2017). Workforce diversity and organizational performance: a study of IT industry in India. *Employee Relations*, *39* (2), 160–183. doi: 10.1108/ER-06-2015-0114
528. Kunze, F., Boehm, S.A., Bruch, H. (2011). Age diversity, age discrimination climate and performance consequences – a cross organizational study. *Journal of Organizational Behavior*, *32* (2), 264–290. doi: 10.1002/job.698
529. Kunze, F., Boehm, S., Bruch, H. (2013). Organizational performance consequences of age diversity: Inspecting the role of diversity-friendly HR policies and top managers' negative age stereotypes. *Journal of Management Studies*, *50* (3), 413–442. doi: 10.1111/joms.12016
530. Kunze, F., Menges, J.I. (2017). Younger supervisors, older subordinates: An organizational-level study of age differences, emotions, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, *38* (4), 461–486. doi: 10.1002/job.2129
531. Kunze, F., Raes, A.M., Bruch, H. (2015). It matters how old you feel: Antecedents and performance consequences of average relative subjective age in organizations. *Journal of Applied Psychology*, *100* (5), 1511–1526. doi: 10.1037/a0038909
532. Kupczyk, T. (2009). *Kobiety w zarządzaniu i czynniki ich sukcesów*. Wrocław: Wyższa Szkoła Handlowa.
533. Kupczyk, T. (2013). *Kobiety i mężczyźni w zarządzaniu – liczebność, kompetencje, współdziałanie, konieczne zmiany*. Wrocław: Wyższa Szkoła Handlowa.
534. Kupczyk, T., Szymańska, A., Kubicka, J., Oleszkiewicz, A. (2016). The relationships between diversity management and employer branding. *Journal of US-China Public Administration*, *13* (2), 82–90.
535. Kutscher, R.E., Walker, J.F. (1960). Comparative job performance of office workers by age. *Monthly Labor Review*, *83* (1), 39–43.
536. Kwiatkowska, A. (1999). *Tożsamość a kategoryzacje społeczne*. Warszawa: Wydawnictwo Instytutu Psychologii PAN.
537. Kwok, A.H., Doyle, E.E., Becker, J., Johnston, D., Paton, D. (2016). What is 'social resilience'? Perspectives of disaster researchers, emergency management practitioners, and policymakers in New Zealand. *International Journal of Disaster Risk Reduction*, *19*, 197–211. doi: 10.1016/j.ijdrr.2016.08.013

538. Lachowicz-Tabaczek, K. (2001). Empiryczne weryfikacje tezy o „nierówności" samooceny kobiet i mężczyzn. *Czasopismo Psychologiczne*, *7* (1), 33–41.
539. Laing, R., Phillipson, D., Lee, R. (1966). *Interpersonal perception: a theory and a method of research*. New York: Springer.
540. Lamm, A.J., Shoulders, C., Roberts, T.G., Irani, T.A., Snyder, L.J.U., Brendemuhl, J. (2012). The influence of cognitive diversity on group problem solving strategy. *Journal of Agricultural Education*, *53* (1), 18–30. doi: 10.5032/jae.2012.01018
541. Lang, F.R., Carstensen, L.L. (2002). Time counts: future time perspective, goals, and social relationships. *Psychology and Aging*, *17* (1), 125–139. doi: 10.1037/0882-7974.17.1.125
542. Langford, C.L. (2016). Transforming higher education to advance workforce diversity. W: C.L. Scott, J.D. Sims (Eds.), *Developing workforce diversity programs, curriculum, and degrees in higher education* (s. 211–234). Hershey: Information Science Reference.
543. Laurent, A. (1983). The cultural diversity of western conceptions of management. *International Studies of Management and Organization*, *13* (1–2), 75–96. doi: 10.1080/00208825.1983.11656359
544. Lauring, J., Selmer, J. (2012). Knowledge sharing in diverse organisations. *Human Resource Management Journal*, *22* (1), 89–105. doi: 10.1111/j.1748-8583.2010.00158.x
545. Lawrence, B.S. (2004). How old you are may depend on where you work. W: S. Chowdhury (Ed.), *Next generation business handbook: New strategies from tomorrow's thought leaders* (s. 986–1006). New York: John Wiley Sons.
546. Lee, S.W.Y., Luan, H., Lee, M.H., Chang, H.Y., Liang, J.C., Lee, Y.H., Tsai, C.C. (2021). Measuring epistemologies in science learning and teaching: A systematic review of the literature. *Science Education,* 5, 880–907.
547. Lemon, B.W, Bengtson, V.L., Peterson, J.A. (1972). An exploration of the activity theory of aging: activity types and life satisfaction among in-movers to a retirement community. *Journal of Gerontology*, *27* (4), 511–523. doi: 10.1093/geronj/27.4.511
548. Leslie, L.M. (2019). Diversity initiative effectiveness: A typological theory of unintended consequences. *Academy of Management Review*, *44* (3), 538–563. doi: 10.5465/amr.2017.0087
549. Leslie, L.M., Bono, J.E., Kim, Y., Beaver, G. (2018). On melting pots and salad bowls: A meta-analysis of the effectiveness of identity-blind and identity-conscious diversity ideologies. *Working Paper, New York University*. Pobrano 20 września 2021: http://journals.aom.org/doi/abs/10.5465/ambpp.2016.131

550. Leslie, L.M., Manchester, C.F., Dahm, P.C. (2017). Why and when does the gender gap reverse? Diversity goals and the pay premium for high potential women. *Academy of Management Journal*, *60* (2), 402–432. doi: 10.5465/amj.2015.0195
551. Leslie, L.M., Mayer, D.M., Kravitz, D.A. (2014). The stigma of affirmative action: A stereotyping-based theory and meta-analytic test of the consequences for performance. *Academy of Management Journal*, *57* (4), 964–989. doi: 10.5465/amj.2011.0940
552. Leszczyńska, K., Dziuban, A. (2012). Pomiędzy esencjalizmem a konstruktywizmem: płeć (kulturowa) w refleksji teoretycznej socjologii: przegląd koncepcji. *Studia Humanistyczne AGH*, *11* (2), 13–34. doi: 10.7494/human.2012.11.2.13.
553. Leszczyńska, M. (2018). Mandatory quotas for women on boards of directors in the European Union: Harmful to or good for company performance? *European Business Organization Law Review*, *19* (1), 35–61. doi: 10.1007/S40804-017-0095-X
554. Levitt, P., Schiller, N.G. (2004). Conceptualizing simultaneity: a transnational social field perspective on society, *International Migration Review*, *38* (3), 1002–1039. doi: 10.1111/j.1747-7379.2004.tb00227.x
555. Lewicka, D. (2017). Przywiązanie organizacyjne w zróżnicowanych pokoleniowo grupach pracowników. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *3–4* (116–117), 67–86.
556. Lewicka, D., Glińska-Neweś, A. (2018). Siła praktyk personalnych w kreowaniu zaangażowania pracowników. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *538*, 204–215. doi: 10.15611/pn.2018.538.16
557. Lewicka, D., Pec, M., Wilk, A. (2020). Motywy podejmowania organizacyjnych zachowań obywatelskich przez zróżnicowane pokoleniowo grupy pracowników. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, *1* (346), 97–111. doi: 10.18778/0208-6018.346.06
558. Li, J., Chu, C.W.L., Lam, K.C., Liao, S. (2011). Age diversity and firm performance in an emerging economy: Implications for cross-cultural human resource management. *Human Resource Management*, *50* (2), 247–270. doi: 10.1002/hrm.20416
559. Liebkind, K., Larja, L., Brylka, A.A. (2016). Ethnic and gender discrimination in recruitment: Experimental evidence from Finland. *Journal of Social and Political Psychology*, *112* (5), 1297–1338. Pobrano 20 września 2021: https://jspp.psychopen.eu/index.php/jspp.
560. Lincoln, J.R., Miller, J. (1979). Work and friendship ties in organizations: A comparative analysis of relational networks. *Administrative Science Quarterly, 24*, 181–199. doi: 10.2307/2392493

561. Lindsay, C. (1990). Paradoxes of organizational diversity: Living within the paradoxes. *Academy of Management Proceedings*, *1*, 374–378. doi: 10.5465/ambpp.1990.4980370
562. Linehan, M., Scullion, H. (2008). The development of female global managers: The role of mentoring and networking. *Journal of Business Ethics*, *83* (1), 29–40. doi: 10.1007/s10551-007-9657-0
563. Linton, R. (1936). *The study of man: An introduction*. New York: Appleton-Century.
564. Lipińska-Grobelny, A., Ciesielska, O. (2018). Zaangażowanie w pracę i przywiązanie do organizacji – analiza międzypokoleniowa i międzypłciowa. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *3–4* (122–123), 129–144.
565. Lipka, A. (2008). Efektywność strategicznego zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *3–4*, 81–99.
566. Lipka, A. (2016). Ryzyko personalne i realizacja strategii kadrowych w kontekście megatrendów. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *429*, 101–111. doi: 10.15611/pn.2016.429.10
567. Lipka, A., Giszterowicz, A. (2019). *Projekty wspierania rozwoju wielopokoleniowych zespołów*. Warszawa: CeDeWu.
568. Lisowska, E. (2000). Style zarządzania polskich kobiet menedżerów (w świetle wyników badania ankietowego). *Zeszyty Naukowe. Szkoła Główna Handlowa. Kolegium Gospodarki Światowej*, *8*, 92–112.
569. Lisowska, E. (red.). (2007). *Gender Indeks: monitorowanie równości kobiet i mężczyzn w miejscu pracy*. Warszawa: EQUAL, UNDP.
570. Lisowska, E. (2009). *Kobiecy styl zarządzania*. Gliwice: Onepress.
571. Lisowska, E. (2012). Kobiety w zarządach firm: różnorodność vs. patriarchalny porządek. *Kobieta i Biznes*, *1* (4), 12–21.
572. Lisowska, E. (2019). Kobiety na stanowiskach menedżerskich a konkurencyjność firm. *Kobieta i Biznes*, *1–4*, 2–9.
573. Liu, Y., Wei, Z., Xie, F. (2014). Do women directors improve firm performance in China? *Journal of Corporate Finance*, *28*, 169–184. doi: 10.1016/j.jcorpfin.2013.11.016
574. Lobel, S.A., Clair, L.S. (1992). Effects of family responsibilities, gender, and career identity salience on performance outcomes. *Academy of Management Journal*, *35* (5), 1057–1069. doi: 10.5465/256540
575. Loosemore, M., Phua, F.T.T., Dunn, K., Ozguc, U. (2011). The politics of sameness in the Australian construction industry: Comparing operative and manager attitudes towards cultural diversity. *Engineering, Construction and Architectural Management*, *18* (4), 363–380. doi: 10.1108/09699981111145817

576. Loosemore, M., Phua, F.T., Teo, M., Dunn, K.D. (2012). Management strategies to harness cultural diversity on Australian construction sites – a social identity perspective. *Australasian Journal of Construction Economics and Building*, *12* (1), 1–11. doi: 10.5130/ajceb.v12i1.2433
577. Lorbiecki, A. (2001). Changing views on diversity management: The rise of the learning perspective and the need to recognize social and political contradictions. *Management Learning*, *32* (3), 345–361.
578. Lorbiecki, A., Jack, G. (2000). Critical turns in the evolution of diversity management. *British Journal of Management*, *11* (s1), 17–31. doi: 10.1111/1467-8551.11.s1.3
579. Lorenzo, R., Voigt, N., Schetelig, K., Zawadzki, A., Welpe, I., Brosi, P. (2017, April 26). *The mix that matters: Innovation through diversity*. The Boston Consulting Group. Pobrano 8 grudnia 2020: https://www.bcg.com/publications/2017/people-organization-leadership-talent-innovation-through-diversity-mix-that-matters
580. Lowndes, V. (2000). Women and social capital: A comment on Hall's 'social capital in Britain'. *British Journal of Political Science*, *30* (3), 533–540. doi: 10.1017/S0007123400210223
581. Lozano, J.F., Escrich, T. (2017). Cultural diversity in business: A critical reflection on the ideology of tolerance. *Journal of Business Ethics*, *142* (4), 679–696. doi: 10.1007/s10551-016-3113-y
582. Lubrańska, A. (2019). Dyskryminacja ze względu na wiek w aspekcie praktyk organizacyjnych i zarządzania wiekiem. W: E. Dubas, M. Muszyński (red.), *Starość w nurcie życia* (s. 73–93). Łódź: Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego.
583. Ludwiczyński, A., Szmidt, C. (2019). Kierunki zmian w sytuacji kobiet na rynku pracy w Polsce i w Unii Europejskiej. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *127* (2), 11–26.
584. Lückerath-Rovers, M. (2013). Women on boards and firm performance. *Journal of Management Governance*, *17* (2), 491–509. doi: 10.1007/s10997-011-9186-1
585. Lyons, S., Kuron, L. (2014). Generational differences in the workplace: A review of the evidence and directions for future research. *Journal of Organizational Behavior*, *35* (S1), 139–157. doi: 10.1002/job.1913
586. Ławrynowicz, M., Szambelańczyk, J. (2013). Problemy efektywności zarządzania zasobami ludzkimi. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *3–4*, 23–38.
587. Łojek, A. (2012). *Ewolucja ustawodawstwa oraz zmiana sposobu orzekania amerykańskich sądów jako efekt walki o prawa obywatelskie czarnoskórych* [nieopublikowana praca magisterska]. Kraków: Uniwersytet Jagielloński.

588. Mączyńska, E. (2015). Inkluzywna gospodarka. W: J. Żakowski (red.), *Reforma kulturowa 2020–2030–2040. Sukces wymaga zmian. Raport przygotowany na zlecenie Krajowej Izby Gospodarczej* (s. 10–11). Warszawa: Krajowa Izba Gospodarcza. Pobrano 30 sierpnia 2018: https://nck.pl/upload/attachments/317212/Reforma%20kulturowa.pdf
589. Mączyński, J., Sułkowski, Ł. (2017). A seven nations study of leadership attributes. *Polish Psychological Bulletin*, *48* (2), 307–314. doi: 10.1515/ppb-2017-0035
590. Madera, J.M., King, E.B., Hebl, M.R. (2012). Bringing social identity to work: The influence of manifestation and suppression on perceived discrimination, job satisfaction, and turnover intentions. *Cultural Diversity and Ethnic Minority Psychology*, *18* (2), 165–170. doi: 10.1037/a0027724
591. Magala, S. (2020). Not in my backyard (Immigrants between tolerance and indifference). W: S. Przytuła, Ł. Sułkowski (Eds.), *Integration of migrants into the labour market in Europe* (Advanced Series in Management, Vol. 25, s. 15–30). Bingley: Emerald Publishing Limited. doi: 10.1108/S1877-636120200000025003
592. Magoshi, E., Chang, E. (2009). Diversity management and the effects on employees' organizational commitment: Evidence from Japan and Korea. *Journal of World Business, 44* (1), 31–40.
593. Maheshwari, S., Vohra, V. (2015). Identifying critical HR practices impacting employee perception and commitment during organizational change. *Journal of Organizational Change Management*, *28* (5), 872–894. doi: 10.1108/JOCM-03-2014-0066
594. Main, B., Gonzalez, A., Sila, V. (2018). Gender equality and the spillover effects of women on boards. *Academy of Management Proceedings*, *10147* (1), 1–50. doi: 10.5465/AMBPP.2018.10147abstract
595. Maitlis, S., Christianson, M. (2014). Sensemaking in organizations: Taking stock and moving forward. *Academy of Management Annals*, *8* (1), 57–125. doi: 10.1080/19416520.2014.873177
596. Maj, J. (2013). Równość płci a innowacyjność w gospodarce. Diagnoza sytuacji kobiet w sferze Edukacji w obszarze STEM oraz w sferze przedsiębiorczości. *Studia Ekonomiczne*, *161*, 184–192.
597. Major, B., Kunstman, J.W., Malta, B.D., Sawyer, P.J., Townsend, S.S., Mendes, W.B. (2016). Suspicion of motives predicts minorities' responses to positive feedback in interracial interactions. *Journal of Experimental Social Psychology*, *62*, 75–88. doi: 10.1016/j.jesp.2015.10.007
598. Makarius, E., Mukherjee, D. (2020). Conducting global business virtually during a crisis. W: J. Liebowitz (Ed.), *The business of pandemics: The COVID-19 story* (s. 31–47). New York: Taylor & Francis. doi: 10.1201/9781003094937-3

599. Maksim, M., Wiśniewski, Z., Wojdyło, M. (2018). *Strategie aktywizacji zawodowej bezrobotnych w wieku 50+ dla publicznych służb zatrudnienia. Teoria i praktyka*. Toruń: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu Mikołaja Kopernika.
600. Mamman, A., Kamoche, K., Bakuwa, R. (2012). Diversity, organizational commitment and organizational citizenship behavior: An organizing framework. *Human Resource Management Review*, *22* (4), 285–302. doi: 10.1016/j.hrmr.2011.12.003
601. Mandel, H., Semyonov, M. (2005). Family policies, wage structures, and gender gaps: Sources of earnings inequality in 20 countries. *American Sociological Review*, *70* (6), 949–967. doi: 10.1177/000312240507000604
602. Manoharan, A., Sardeshmukh, S.R., Gross, M.J. (2019). Informal diversity management practices and their effectiveness: In the context of ethnically diverse employees in hotels. *International Journal of Hospitality Management*, *82* (3), 181–190. doi: 10.1016/j.ijhm.2019.05.003
603. Marcinek, P. (2007). Funkcjonowanie intelektualne w okresie starości. *Gerontologia Polska*, *15* (3), 76–81.
604. Marcus, J., Fritzsche, B.A., Ng, Y.L. (2019). On the interactive effects of objective and subjective age on work outcomes for men and women. *Work, Aging and Retirement*, *5* (4), 287–306. doi: 10.1093/workar/waz018
605. Marescaux, E., De Winne, S., Sels, L. (2013). HR practices and HRM outcomes: The role of basic need satisfaction. *Personnel Review*, *42* (1), 4–27. doi: 10.1108/00483481311285200
606. Marinero, L., Gibson, D.E. (2017). The kaleidoscope career model revisited: how midcareer men and women diverge on authenticity, balance, and challenge. *Journal of Career Development*, *45* (4), 361–377. doi: 10.1177/0894845317698223
607. Marra, M., Angouri, J. (2011). Investigating the negotiation of identity: A view from the field of workplace discourse. W: J. Angouri, M. Marra (Eds.), *Constructing identities at work* (s. 1–14). London: Palgrave Macmillan. doi: 10.1057/9780230360051
608. Marquet, M., Boutaayamou, M., Schwartz, C., Locquet, M., Bruyere, O., Croisier, J.L., Adam, S. (2018). Does negative information about aging influence older adults' physical performance and subjective age? *Archives of Gerontology and Geriatrics*, *78*, 181–189.
609. Masłyk-Musiał, E. (1995). Patrzeć na świat oczami kobiety. *Kobieta i Biznes: Akademicko-Gospodarcze Forum*, *3* (4), 20–24.
610. Mathews, A. (2010). Cultural diversity and productivity. W: M.F. Rice (Ed.), *Diversity and public administration: Theory, issues, and perspectives* (s. 210–263). New York: Routledge. doi: 10.4324/9781315705149

611. Matłacz, A. (2018, 28 lutego). *Co trzeci pracownik spotkał się z dyskryminacją w pracy*. Wolters Kluwer. Pobrano 12 grudnia 2020: https://www.prawo.pl/kadry/dyskryminacja-w-pracy,289087.html
612. Mattis, M.C. (2004). Women entrepreneurs: out from under the glass ceiling. *Women in Management Review*, *19* (3), 154–163. doi: 10.1108/09649420410529861
613. Mayer, D.M. (2014). A review of the literature on ethical climate and culture. W: B. Schneider, K.M. Barbera (Eds.), *Oxford library of psychology. The Oxford handbook of organizational climate and culture* (s. 415–440). New York: Oxford University Press. doi: 10.1093/oxfordhb/9780199860715.013.0022
614. Mayer, D.M., McCluney, C., Sonday, L., Cameron, L. (2015). *Giving managers the business: The effectiveness of business and moral case arguments for increasing organizational diversity*. Vancouver: Academy of Management Annual Meeting Proceedings.
615. Mazibuko, J.V., Govender, K.K. (2017). Exploring workplace diversity and organisational effectiveness: A South African exploratory case study. *SA Journal of Human Resource Management*, *15* (0), 1–10. doi: 10.4102/sajhrm.v15i0.865
616. Mazur, B. (2017). Metodologiczne aspekty uczenia się z różnorodności organizacji. *Marketing i Zarządzanie*, *3* (49), 67–78. doi: 10.18276/miz.2017.49-06
617. Mazur, Z., Organista, N., Dziubiński, Z. (2018). Konstruowanie kobiecości i męskości w sporcie na przykładzie języka sportowych przekazów prasowych w „Gazecie Wyborczej". *Studia Socjologiczne*, *1* (228), 195–218. doi: 10.24425/119092
618. Mazur-Wierzbicka, E. (2019). Zarządzanie wiekiem – konsekwencja zmian na rynku pracy. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, *20* (10), 189–202.
619. McCain, B.E., O'Reilly, C., Pfeffer, J. (1983). The effects of departmental demography on turnover: The case of a university. *Academy of Management Journal*, *26* (4), 626–641. doi: 10.5465/255911
620. McDonald, M.L., Keeves, G.D., Westphal, J.D. (2018). One step forward, one step back: White male top manager organizational identification and helping behavior toward other executives following the appointment of a female or racial minority CEO. *Academy of Management Journal, 61* (2), 405–439. doi: 10.5465/amj.2016.0358
621. McDonald, M.L., Westphal, J.D. (2013). Access denied: Low mentoring of women and minority first-time directors and its negative effects on appointments to additional boards. *Academy of Management Journal*, *56* (4), 1169–1198. doi: 10.5465/amj.2011.0230
622. McKay, P.F., Avery, D.R. (2005). Warning! Diversity recruitment could backfire. *Journal of Management Inquiry*, *14* (4), 330–336. doi: 10.1177/1056492605280239

623. McKay, P.F., Avery, D.R. (2015). Diversity climate in organizations: current wisdom and domains of uncertainty. W: *Research in personnel and human resources management* (Vol. 33, s. 191–233). Bingley: Emerald Group Publishing Limited. doi: 10.1108/S0742-730120150000033008
624. McKay, P.F., Avery, D.R., Morris, M.A. (2008). Mean racial-ethnic differences in employee sales performance: The moderating role of diversity climate. *Personnel Psychology*, *61* (2), 349–374. doi: 10.1111/j.1744-6570.2008.00116.x
625. McKay, P.F., Avery, D.R., Tonidandel, S., Morris, M.A., Hernandez, M., Hebl, M.R. (2007). Racial differences in employee retention: Are diversity climate perceptions the key? *Personnel Psychology*, *60* (1), 35–62. doi: 10.1111/j.1744-6570.2007.00064.x
626. Meer, N., Mouritsen, P., Faas, D., de Witte, N. (2015). Examining 'postmulticultural'and civic turns in the Netherlands, Britain, Germany, and Denmark. *American Behavioral Scientist*, *59* (6), 702–726. doi: 10.1177/0002764214566496
627. Mehng, S.A., Sung, S.H., Leslie, L.M. (2019). Does diversity management matter in a traditionally homogeneous culture? *Equality, Diversity and Inclusion*, *38* (7), 743–762. doi: 10.1108/EDI-10-2017-0227
628. Mehra, A., Floyd, S.W. (1998). Product market heterogeneity, resource imitability and strategic group formation. *Journal of Management*, *24* (4), 511–531
629. Mehra, A., Kilduff, M., Brass, D.J. (1998). At the margins: A distinctiveness approach to the social identity and social networks of underrepresented groups. *Academy of Management Journal*, *41* (4), 441–452. doi: 10.5465/257083
630. Meissner, P., Wulf, T. (2017). The effect of cognitive diversity on the illusion of control bias in strategic decisions: An experimental investigation. *European Management Journal*, *35* (4), 430–439. doi: 10.1016/j.emj.2016.12.004
631. Meister, A., Sinclair, A., Jehn, K.A. (2017). Identities under scrutiny: How women leaders navigate feeling misidentified at work. *The Leadership Quarterly*, *28* (5), 672–690. doi: 10.1016/j.leaqua.2017.01.009
632. Melamed, T. (1995). Barriers to women's career success: Human capital, career choices, structural determinants, or simply sex discrimination. *Applied Psychology*, *44* (4), 295–314. doi: 10.1111/j.1464-0597.1995.tb01082.x
633. Meleady, R., Seger, C., Vermue, M. (2020). Evidence of a dynamic association between intergroup contact and intercultural competence. *Group Processes Intergroup Relations*, 1–21. doi: 10.1177/1368430220940400
634. Mencl, J., Lester, S.W. (2014). More alike than different: What generations value and how the values affect employee workplace perceptions. *Journal of Leadership Organizational Studies*, *21* (3), 257–272. doi: 10.1177/1548051814529825
635. Mendryk, I. (2016a). Preferowane metody doskonalenia kompetencji pracowniczych – różnice międzypokoleniowe. *Edukacja – Technika – Informatyka*, *3* (17), 245–251. doi: 10.15584/eti.2016.3.37

636. Mendryk, I. (2016b). Uwarunkowania doskonalenia kompetencji pracowników 50+. Wyniki badań. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, *97*, 213–223.
637. Mendryk, I. (2019). *Uczestnictwo w organizacji w perspektywie różnorodności wiekowej*. Warszawa: Wydawnictwo C.H. Beck.
638. Mensi-Klarbach, H. (2012). Diversity management: The business and moral cases. W: M. Danowitz, E. Hanappi-Egger, H. Mensi-Klarbach (Eds.), *Diversity in organizations: Concepts and practices* (s. 63–89). Basingstoke: Palgrave Macmillan.
639. Mensi-Klarbach, H., Seierstad, C. (2020). Gender quotas on corporate boards: Similarities and differences in quota scenarios. *European Management Review*, *17* (3), 615–631. doi: 10.1111/emre.12374
640. Merton, R.K. (1936). The unanticipated consequences of purposive social action. *American Sociological Review*, *1* (6), 894–904. doi: 10.2307/2084615
641. Metz, I., Ng, E.S., Cornelius, N., Hoobler, J.M., Nkomo, S. (2016). A comparative review of multiculturalism in Australia, Canada, the United Kingdom, the United States and South Africa. W: A. Klarsfeld, E.S. Ng, L.A.E. Booysen, L.C. Christiansen, B. Kuvaas (Eds.), *Research Handbook of International and Comparative Perspectives on Diversity Management. Research Handbooks in Business and Management* (s. 131–170). Cheltenham Northampton: Edward Elgar Publishing. doi: 10.4337/9781784719692
642. Meyer, J.P., Allen, N.J., Smith, C.A. (1993). Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, *78* (4), 538.
643. Meyer, J.W., Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony. *American Journal of Sociology*, *83* (2), 340–363. doi: 10.1086/226550
644. Michalczuk, G. (2017). Komunikowanie na temat różnorodności organizacji w raportach społecznych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, *18* (11), 141–154.
645. Migracje.gov.pl. (2021). Pobrano 19 sierpnia 2021: migracje.gov.pl/statystyki/zakres/polska/typ/dokumenty/widok/mapa/rok/2021/rok2/2010/?x=0.7827&y=1.1989&level=1
646. Migrant Integration Policy Index. (2020). Pobrano 20 lipca 2021: https://www.mipex.eu/
647. Miller, T., del Carmen Triana, M. (2009). Demographic diversity in the boardroom: Mediators of the board diversity–firm performance relationship. *Journal of Management Studies*, *46* (5), 755–786. doi: 10.1111/j.1467-6486.2009.00839.x
648. Minkov, M., Kaasa, A. (2021). A test of Hofstede's model of culture following his own approach. *Cross Cultural Strategic Management*, *28* (2), 384–406. doi: 10.1108/CCSM-05-2020-0120

649. Miralles, F., Garcia, H. (2019, 14 marca). Sekret stulatków z Japonii. *Focus*. Pobrano 20 września 2021: https://www.focus.pl/artykul/sekret-stulatkow--z-japonii?page=3
650. Mirosław, J. (2018). Przyciąganie czy wypychanie? O motywach zakładania działalności gospodarczej przez kobiety. *Polityka Społeczna*, *8* (533), 18–23.
651. Mirucka, B., Bielecka, U., Kisielewska, M. (2016). Positive orientation, self-esteem, and satisfaction with life in the context of subjective age in older adults. *Personality and Individual Differences*, *99*, 206–210. doi: 10.1016/j.paid.2016.05.010
652. Miś, A. (2012). Kariera nietradycyjna: alternatywne wzory zaangażowania zawodowego. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *248*, 317–325.
653. Miś, A. (2015). Indywidualizacja karier w organizacji. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, *39* (3), 129–142.
654. Młodożeniec, M., Knapińska, A. (2013). Czy nauka wciąż ma męską płeć? Udział kobiet w nauce. *Nauka*, *2*, 47–72.
655. Mobley, W. (1982). Supervisor and employee race and sex effects on performance appraisals: A field study of adverse impact and generalizability. *Academy of Management Journal*, *25* (3), 598–606. doi: 10.5465/256083
656. Mockałło, Z. (2015). Stereotypy na temat starszych pracowników i ich związek z dobrostanem oraz pracą – przegląd badań. *Bezpieczeństwo Pracy*, *4*, 11–13.
657. Moczydłowska, J. (2013). Efektywność zarządzania kapitałem ludzkim jako element efektywności organizacyjnej. W: M. Ciska, A. Marciniuk-Kluska (red.), *Efektywność organizacji* (s. 183–192). Warszawa: STUDIO EMKA.
658. Moczydłowska, J. (2014). Mentoring jako narzędzie zarządzania wiekiem. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, *15* (1), 181–191.
659. Moczydłowska, J.M. (2017). Percepcja cech i zachowań osób na stanowiskach kierowniczych przez pryzmat ich płci. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *3–4* (116–117), 9–21.
660. Moczydłowska, J.M. (2018). *Organizacja inteligentna generacyjnie*. Warszawa: Wydawnictwo Difin S.A.
661. Moczydłowska, J.M. (2019). Menedżerowie o praktyce zarządzania różnorodnością pokoleniową (wyniki badań jakościowych). *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *2* (127), 101–116.
662. Moczydłowska, J.M., Kowalewski, K. (2015). Stereotyp pracownika w wieku 50+ jako potencjalne źródło zachowań dyskryminacyjnych w środowisku pracy. *Modern Management Review*, *20* (22), 71–81.
663. Molho, J. (2020). Modelling diversity: cultural district policies in Doha and Singapore. *International Journal of Cultural Policy*, *26* (6), 740–755. doi: 10.1080/10286632.2020.1811250

664. Montepare, J.M. (2009). Subjective age: Toward a guiding lifespan framework. *International Journal of Behavioral Development*, *33* (1), 42–46. doi: 10.1177/0165025408095551

665. Moon, K.-K. (2016). The effects of diversity and transformational leadership climate on organizational citizenship behavior in the US federal government: An organizational-level longitudinal study. *Public Performance Management Review*, *40* (2), 361–381. doi: 10.1080/15309576.2016.1216002

666. Moore, F. (2015). An unsuitable job for a woman: a 'native category'approach to gender, diversity and cross-cultural management. *The International Journal of Human Resource Management*, *26* (2), 216–230. doi: 10.1080/09585192.2014.922356

667. Moorman, R.H., Niehoff, B.P., Organ, D.W. (1993). Treating employees fairly and organizational citizenship behavior: Sorting the effects of job satisfaction, organizational commitment, and procedural justice. *Employee Responsibilities and Rights Journal*, *6* (3), 209–225. doi: 10.1007/BF01419445

668. Mor Barak, M.E. (2015). Inclusion is the key to diversity management, but what is inclusion? *Human Service Organizations: Management, Leadership Governance*, *39* (2), 83–88. doi: 10.1080/23303131.2015.1035599

669. Mor Barak, M.E., Cherin, D.A. (1998). A tool to expand organizational understanding of workforce diversity. *Administration in Social Work*, *22* (1), 47–64. doi: 10.1300/J147v22n01_04.

670. Mor Barak, M.E., Cherin, D.A., Berkman, S. (1998). Organizational and personal dimensions in diversity climate: Ethnic and gender differences in employee perceptions. *The Journal of Applied Behavioral Science*, *34* (1), 82–104.

671. Mor Barak, M.E., Findler, L., Wind, L.H. (2016). Diversity, inclusion, and commitment in organizations: International empirical explorations. *Journal of Behavioral and Applied Management*, *2* (2), 76–91. doi: 10.1177/0021886398341006.

672. Mor Barak, M.E., Michàlle, E. (2016). *Managing diversity: Toward a globally inclusive workplace*. Thousand Oaks: Sage.

673. Moreno-Gómez, J., Lafuente, E., Vaillant, Y., (2018). Gender diversity in the board, women's leadership and business performance. *Gender in Management: An International Journal*, *33* (2), 104–122. doi: 10.1108/GM-05-2017-0058

674. Morley, L. (1994). Glass ceiling or iron cage: Women in UK academia. *Gender, Work Organization*, *1* (4), 194–204. doi: 10.1111/j.1468-0432.1994.tb00018.x

675. Mosakowski, E., Earley, P.C. (2000). A selective review of time assumptions in strategy research. *Academy of Management Review*, *25* (4), 796–812. doi: 10.2307/259207

676. Mossholder, K.W., Settoon, R.P., Henagan, S.C. (2005). A relational perspective on turnover: Examining structural, attitudinal, and behavioral predictors. *Academy of Management Journal*, *48* (4), 607–618. doi: 10.2307/20159682.

677. Moss-Racusin, C.A., Dovidio, J.F., Brescoll, V.L., Graham, M.J., Handelsman, J. (2012). Science faculty's subtle gender biases favor male students. *Proceedings of the National Academy of Sciences*, *109* (41), 16474–16479.
678. Mou, W., Ruocco, M., Zanatto, D., Cangelosi, A. (2020). When would you trust a robot? A study on trust and theory of mind in human-robot interactions. W: *2020 29th IEEE International Conference on Robot and Human Interactive Communication* (*RO-MAN*) (s. 956–962). IEEE.
679. Mukherjee, S., Pyne, S. (2016). Cultural diversity and management learning: a study on Tagorean leadership in philosophy and action. *Philosophy of Management*, *15* (1), 51–64. doi: 10.1007/s40926-016-0028-8
680. Nagy, N., Johnston, C.S., Hirschi, A. (2019). Do we act as old as we feel? An examination of subjective age and job crafting behaviour of late career employees. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *28* (3), 373–383. doi: 10.1080/1359432X.2019.1584183
681. Nelson, T.A., Callison, K., Freswick, A. (2016). A comparative study of five countries with critical mass and its ambiguous impact on HRM policies. W: A. Klarsfeld, E.S. Ng, L.A.E. Booysen, L.C. Christiansen, B. Kuvaas (Eds.), *Research handbook of international and comparative perspectives on diversity management* (s. 276–302). Cheltenham–Northampton: Edward Elgar. doi: 10.4337/9781784719692.00015
682. Neumeyer, X., Santos, S.C., Caetano, A., Kalbfleisch, P. (2019). Entrepreneurship ecosystems and women entrepreneurs: a social capital and network approach. *Small Business Economics*, *53* (2), 475–489. doi: 10.1007/s11187-018-9996-5
683. Ng, A.K., Ho, D.Y., Wong, S.S., Smith, I. (2003). In search of the good life: A cultural odyssey in the East and West. *Genetic, Social, and General Psychology Monographs*, *129* (4), 317–363.
684. Ng, E.S., Bloemraad, I. (2015). A SWOT analysis of multiculturalism in Canada, Europe, Mauritius, and South Korea. *American Behavioral Scientist*, *59* (6), 619–636. doi: 10.1177/0002764214566500
685. Ng, E.S., Metz, I. (2015). Multiculturalism as a strategy for national competitiveness: The case for Canada and Australia. *Journal of Business Ethics*, *128* (2), 253–266. doi: 10.1007/s10551-014-2089-8
686. Ng, E.S., Sears, G.J. (2020). Walking the talk on diversity: CEO beliefs, moral values, and the implementation of workplace diversity practices. *Journal of Business Ethics*, *164* (3), 437–450. doi: 10.1007/s10551-018-4051-7
687. Ng, E.S., Sears, G.J., Bakkaloglu, M. (2020). White and minority employee reactions to perceived discrimination at work: evidence of White fragility? *International Journal of Manpower*. ahead-of-print. doi: 10.1108/IJM-12-2019-0535

688. Ng, T.W., Feldman, D.C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, *93* (2), 392–423. doi: 10.1037/0021-9010.93.2.392
689. Ng, T.W., Feldman, D.C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with metaanalytical data. *Personnel Psychology*, *65* (4), 821–858. doi: 10.1111/peps.12003
690. Ng, W.H., Lee, S.F., Siores, E. (2003). 8C plus 6C management model for multi-national corporation: a locally compatible and globally fit culture model. *Journal of Materials Processing Technology*, *139* (1–3), 44–50.
691. Nguyen, H., Faff, R. (2007). Impact of board size and board diversity on firm value: Australian evidence. *Corporate Ownership and Control*, *4* (2), 24–32. doi: 10.22495/cocv4i2p2
692. Nielsen, S. (2010). Top management team diversity: A review of theories and methodologies. *International Journal of Management Reviews*, *12* (3), 301–316. doi: 10.1111/j.1468-2370.2009.00263.x
693. Nisbett, R.E., Peng, K., Choi, I., Norenzayan, A. (2001). Culture and systems of thought: holistic vs. analytic cognition. *Psychological Review*, *108* (2), 291–310. doi: 10.1037/0033-295x.108.2.291
694. Nishii, L.H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, *56* (6), 1754–1774. doi: 10.5465/amj.2009.0823
695. Nishii, L.H., Khattab, J., Shemla, M., Paluch, R.M. (2018). A multi-level process model for understanding diversity practice effectiveness. *Academy of Management Annals*, *12* (1), 37–82. doi: 10.5465/annals.2016.0044
696. Noels, K.A., Berry, J.W. (2006). Acculturation in Canada. W: D.L. Sam, J.W. Berry (Eds.), *The Cambridge handbook of acculturation psychology* (s. 274–293). Cambridge: Cambridge University Press. doi: 10.1017/CBO9780511489891.022
697. Noland, M., Moran, T., Kotschwar, B. (2016). Is gender diversity profitable? Evidence from a global survey. *SSRN Electronic Journal*, *16* (3), 1–35. doi: 10.2139/ssrn.2729348
698. North, M.S. (2019). A GATE to understanding "older" workers: Generation, age, tenure, experience. *Academy of Management Annals*, *13* (2), 414–443. doi: 10.5465/annals.2017.0125
699. Ntim, C.G. (2015). Board diversity and organizational valuation: Unravelling the effects of ethnicity and gender. *Journal of Management Governance*, *19* (1), 167–195. doi: 10.1007/s10997-013-9283-4
700. Offerman, L.R., Basford, T.E. (2014). Inclusive human resource management: Best practices and the changing role of human resources. W: B. Ferdman, B.R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (s. 229–259). San Francisco: JosseyBass. doi: 10.1002/9781118764282.ch8

701. Oleksyn, T. (2010). *Zarządzanie kompetencjami. Teoria i praktyka*. Warszawa: Oficyna Wolters Kluwer business.
702. Olszak-Winiarska, M. (2018). Problematyka jakości życia niepełnosprawnych w wybranych krajach europejskich (Niemczech, Norwegii i Polsce) w kontekście uregulowań prawnych. *Lubelski Rocznik Pedagogiczny*, *37* (3), 79–92. doi: 10.17951/lrp.2018.37.3.79-92
703. O'Neil, D.A., Hopkins, M.M., Bilimoria, D. (2008). Women's careers at the start of the 21st century: Patterns and paradoxes. *Journal of Business Ethics*, *80* (4), 727–743. doi: 10.1007/s10551-007-9465-6
704. O'Neil, D.A., Hopkins, M.M., Sullivan, S.E. (2011). Do women's networks help advance women's careers? *Career Development International*, *16* (7), 733–754. doi: 10.1108/13620431111187317
705. ONS GOV. (2019, August). *Overview of the UK population*. Pobrano 25 października 2021: https://www.ons.gov.uk/releases/overviewoftheukpopulationjuly2019
706. Ordu, A. (2016). The effects of diversity management on job satisfaction and individual performance of teachers. *Educational Research and Reviews*, *11* (3), 105–112. doi: 10.5897/ERR2015.2573
707. O'Reilly III, C.A., Williams, K.Y., Barsade, S. (1998). Group demography and innovation: Does diversity help? W: D.H Gruenfeld (Ed.), *Research on managing groups and teams* (Vol. 1, *Composition*, s. 183–207). Elsevier Science, JAI Press.
708. Ośrodek Informacji i Dokumentacji Europejskiej. (2021a). *Traktat ustanawiający Europejską Wspólnotę Gospodarczą*. Pobrano 12 sierpnia 2021: http://oide.sejm.gov.pl/oide/index.php?option=com_content&view=article&id=14815&Itemid=357
709. Ośrodek Informacji i Dokumentacji Europejskiej. (2021b). *Traktat z Amsterdamu*. Pobrano 12 sierpnia 2021: http://oide.sejm.gov.pl/oide/images/files/dokumenty/traktaty/Traktat_amsterdamski_PL
710. Ostroff, C., Bowen, D.E. (2000). Moving HR to a higher level: HR practices and organizational effectiveness. W: K.J. Klein, S.W.J. Kozlowski (Eds.), *Multilevel theory, research, and methods in organizations: Foundations, extensions, and new directions* (s. 211–266). San Francisco: Jossey-Bass.
711. Ostroff, C., Bowen, D.E. (2016). Reflections on the 2014 decade award: is there strength in the construct of HR system strength? *Academy of Management Review*, *41* (2), 196–214. doi: 10.5465/amr.2015.0323
712. Otaye-Ebede, L. (2018). Employees' perception of diversity management practices: Scale development and validation. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, *27* (4), 462–476. doi: 10.1080/1359432X.2018.1477130

713. Ozgen, C., Nijkamp, P., Poot, J. (2017). The elusive effects of workplace diversity on innovation. *Papers in Regional Science*, *96* (S1), 29–49. doi: 10.1111/pirs.12176
714. Ozier, E.M., Taylor, V.J., Murphy, M.C. (2019). The cognitive effects of experiencing and observing subtle racial discrimination. *Journal of Social Issues*, *75* (4), 1087–1115. doi: 10.1111/josi.12349
715. Özbilgin, M., Chanlat, J.F. (Eds.). (2017). *Management and diversity: Perspectives from different national contexts*. Bingley: Emerald Group Publishing.
716. Paauwe, J., Boselie, P. (2003). Challenging 'strategic HRM'and the relevance of the institutional setting. *Human Resource Management Journal*, *13* (3), 56–70. doi: 10.1111/j.1748-8583.2003.tb00098.x
717. Pacanowsky, M.E., O'Donnell-Trujillo, N. (1983). Organizational communication as cultural performance. *Communications Monographs*, *50* (2), 126–147. doi: 10.1080/03637758309390158
718. Pain, E. (2017). Cultural diversity management: Historical models and modern practice in the sphere of ethnopolitical regulation. *Public Administration Issues*, (4), 77–102.
719. Pan, Y., Sparks, J.R. (2012). Predictors, consequence, and measurement of ethical judgments: Review and meta-analysis. *Journal of Business Research, 65* (1), 84–91. doi: 10.1016/j.jbusres.2011.02.002
720. Panahi, O.P. (2017). When workplace diversity backfires: Perceived discrimination against employees in the Malaysian workplace. *Med J Malaysia*, *67* (5). doi: 10.13140/RG.2.2.13479.34726
721. Panicker, A., Agrawal, R.K., Khandelwal, U. (2018). Inclusive workplace and organizational citizenship behavior: Study of a higher education institution, India. *Equality, Diversity and Inclusion*, *37* (6), 530–550. doi: 10.1108/EDI-03-2017-0054
722. Parida, V., Patel, P.C., Wincent, J., Kohtamäki, M. (2016). Network partner diversity, network capability, and sales growth in small firms. *Journal of Business Research*, *69* (6), 2113–2117. doi: 10.1016/j.jbusres.2015.12.017
723. Park, J.S.Y. (2020). Translating culture in the global workplace: Language, communication, and diversity management. *Applied Linguistics*, *41* (1), 109–128. doi: 10.1093/applin/amz019
724. Pawłowska-Cyprysiak, K. (2018). Uczenie się pracowników starszych – raport wstępny z badań. *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*, *560* (5), 16–21.
725. Pelled, L.H., Eisenhardt, K.M., Xin, K.R. (1999). Exploring the black box: An analysis of work group diversity, conflict and performance. *Administrative Science Quarterly*, *44* (1), 1–28. doi: 10.2307/2667029

726. Peretz, H., Levi, A., Fried, Y. (2015). Organizational diversity programs across cultures: effects on absenteeism, turnover, performance and innovation. *The International Journal of Human Resource Management*, *26* (6), 875–903. doi: 10.1080/09585192.2014.991344
727. Peszko, K. (2016). Popularność mediów społecznościowych wśród różnych generacji. *Marketing i Zarządzanie*, *45* (4), 361–370. doi: 10.18276/miz.2016.45-32
728. Peters, L.H., O'Connor, E.J., Weekley, J., Pooyan, A., Frank, B., Erenkrantz, B. (1984). Sex bias and managerial evaluations: A replication and extension. *Journal of Applied Psychology*, *69* (2), 349–352. doi: 10.1037/0021-9010.69.2.349
729. Peterson, M.F. (2007). The heritage of cross cultural management research: Implications for the Hofstede chair in cultural diversity. *International Journal of Cross Cultural Management*, *7* (3), 359–377. doi: 10.1177/1470595807083371
730. Peterson, M.F., Kara, A., Fanimokun, A., Smith, P.B. (2019). Country culture moderators of the relationship between gender and organizational commitment. *Baltic Journal of Management, 14* (3), 389–410. doi: 10.1108/BJM-04-2018-0143
731. Pettigrew, A.M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, *24* (4), 570–581. doi: 10.2307/2392363
732. Phillips, E., Zhao, X., Ullman, D., Malle, B.F. (2018). What is human-like? Decomposing robots' human-like appearance using the anthropomorphic roBOT (ABOT) database. W: *HRI '18: Proceedings of the 2018 ACM/IEEE International Conference on Human-Robot Interaction* (s. 105–113). New York: Association for Computing Machinery. doi: 10.1145/3171221.3171268
733. Phillips, K.W., Loyd, D.L. (2006). When surface and deep-level diversity collide: The effects on dissenting group members. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *99* (2), 143–160. doi: 10.1016/j.obhdp.2005.12.001
734. Phillips, K.W, Northcraft, G.B., Neale, N. (2006). Surface-level diversity and decision-making in groups: When does deep-level similarity help? *Group Processes Intergroup Relations*, *9* (4), 467–482. doi: 10.1177/1368430206067557.
735. Pilcher, J. (1994). Mannheim's sociology of generations: an undervalued legacy. *British Journal of Sociology*, *45* (3), 481–495. doi: 10.2307/591659
736. Pitts, D. (2009). Diversity management, job satisfaction, and performance: Evidence from US federal agencies. *Public Administration Review*, *69* (2), 328–338. doi: 10.1111/j.1540-6210.2008.01977.x
737. Plaut, V.C., Thomas, K.M., Hurd, K., Romano, C.A. (2018). Do color blindness and multiculturalism remedy or foster discrimination and racism? *Current Directions in Psychological Science*, *27* (3), 200–206. doi: 10.1177/0963721418766068

738. Pleasant, S. (2017). Crossing the boundaries of employee engagement and workplace diversity and inclusion: Moving HRD forward in a complicated sociopolitical climate. *New Horizons in Adult Education and Human Resource Development*, *29* (3), 38–44. doi: 10.1002/nha3.20191
739. Pocztowski, A. (2003). Zarządzanie zasobami ludzkimi w nowej gospodarce. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *1*, 9–23.
740. Pocztowski, A. (red.). (2008), *Zarządzanie talentami w organizacji*. Kraków: Wolters Kluwer business.
741. Pocztowski, A. (2016). Zrównoważone zarządzanie zasobami ludzkimi w teorii i praktyce. *Journal of Management and Finance*, *14* (2), 303–314.
742. Pocztowski, A. (2018). *Zarządzanie zasobami ludzkimi. Koncepcje. Wyzwania*. Warszawa: PWE.
743. Podsiadlowski, A., Gröschke, D., Kogler, M., Springer, C., Van der Zee, K.I. (2013). Managing a culturally diverse workforce: Diversity perspectives in organizations. *International Journal of Intercultural Relations*, *37* (2), 159–175. doi: 10.1016/j.ijintrel.2012.09.001
744. Pogonowska, B. (2004). Kapitał społeczny – próba rekonstrukcji kategorii pojęciowej. *Zeszyty Naukowe. Akademia Ekonomiczna w Poznaniu*, *42*, 9–32.
745. Pokojska, J. (2017). *Zawód: Prezeska! – diagnoza przedsiębiorczości kobiet*. Warszawa: Digital Economy Lab Uniwersytetu Warszawskiego. Pobrano 10 lipca 2020: https://www.delab.uw.edu.pl/publikacje/zawod-prezeska-diagnoza-przedsiebiorczosci-kobiet/
746. Policy Brief on Women's Entrepreneurship (2016). Komisja Europejska, OECD. Pobrano 1 maja 2020: https://op.europa.eu/en/publication-detail/-/publication/a50f1af1-e470-11e7-9749-01aa75ed71a1/language-en_
747. Populationof.net. (2021). *Liczba ludności Polski od 1960 do 2021* (*historycznie*). Pobrano 25 października 2021: http://www.populationof.net/pl
748. Portes, A. (2000). The two meanings of social capital. *Sociological Forum*, *15* (1), 1–12. doi: 10.1023/A:1007537902813
749. Post, C., Byron, K. (2015). Women on boards and firm financial performance: a meta-analysis. *Academy of Management Journal*, *58* (5), 1546–1571. doi: 10.5465/amj.2013.0319
750. Powell, G., Butterfield, D. (1979). The "good manager": Masculine or androgynous? *Academy of Management Journal*, *22* (2), 395–403. doi: 10.5465/255597
751. Powell, G.N., Greenhaus, J.H. (2010). Sex, gender, and the work-to-family interface: Exploring negative and positive interdependencies. *Academy of Management Journal*, *53* (3), 513–534. doi: 10.5465/amj.2010.51468647
752. Powers, A., Kiesler, S. (2006). The advisor robot: Tracing people's mental model from a robot's physical attributes. W: *HRI'06: Proceedings of the 1st ACM SIGCHI/SIGART Conference on Human-Robot Interaction* (s. 218–225). Salt Lake City: HRI. doi: 10.1145/1121241.1121280

753. Prahalad, C.K., Bettis, R.A. (1986). The dominant logic: A new linkage between diversity and performance. *Strategic Management Journal, 7* (6), 485–501.
754. Prasad, P., Konrad, A., Pringle, J. (2006). Examining the contours of workplace diversity: Concepts, contexts and challenges. W: A. Konrad, P. Prasad, J. Pringle (Eds.), *Handbook of workplace diversity* (s. 1–22). Thousand Oaks–New Delhi: Sage.
755. Prasad, P., Mills, A.J. (1997). From showcase to shadow: Understanding the dilemmas of managing workplace diversity. W: P. Prasad, A.J. Mills, M. Elmes, A. Prasad (Eds.), *Managing the organizational melting pot: Dilemmas of workplace diversity* (s. 3–27). Thousand Oaks: Sage.
756. Principi, A., Bauknecht, J., Di Rosa, M., Socci, M. (2020). Employees' longer working lives in Europe: Drivers and barriers in companies. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, *17* (5), 1658.
757. Profili, S., Innocenti, L., Sammarra, A. (2017). A conceptual framework of age diversity climate. W: S. Profili, A. Sammarra, L. Innocenti (Eds.), *Age diversity in the workplace: An organizational perspective* (Vol. 17, s. 95–110). Emerald Publishing Limited.
758. Profili S., Sammarra A., Innocenti L. (2016). Can age make a difference? A moderated model of altruistic organizational citizenship behaviour antecedents. *International Journal of Business Science and Applied Management*, *11* (1), 18–31.
759. Prucher, J. (2007). *Brave new words: The Oxford dictionary of science fiction*. New York: Oxford University Press.
760. Przytuła, S. (2007). Pozyskiwanie menedżerów do firm międzynarodowych w Polsce. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, (2), 31–44.
761. Przytuła, S. (2018). Global talent management in the context of expatriation. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *125* (6), 29–49.
762. Przytuła, S., Matusz, P. (2020). Integrating migrants: macro, meso and micro perspective. W: S. Przytuła, Ł. Sułkowski (Eds.), *Integration of migrants into the labour market in Europe* (Advanced Series in Management, Vol. 25, s. 31–44). Bingley: Emerald Publishing Limited. doi: 10.1108/S1877-636120200000025004
763. Przytuła, S., Strzelec, G. (2019). Nowe typologie pracowników międzynarodowych w ujęciu teorii prototypów – implikacje dla MZZL. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *63* (11), 259–275. doi: 10.15611/pn.2019.11.18
764. Pulakos, E.D., Wexley, K.N. (1983). The relationship among perceptual similarity, sex, and performance ratings in manager-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, *26* (1), 129–139. doi: 10.5465/256139

765. Quillian, L., Lee, J.J., Honoré, B. (2020). Racial discrimination in the US housing and mortgage lending markets: a quantitative review of trends, 1976–2016. *Race and Social Problems*, *12* (1), 13–28. doi: 10.1007/s12552-019-09276-x
766. Rabl, T., del Carmen Triana, M. (2014). Organizational value for age diversity and potential applicants' organizational attraction: Individual attitudes matter. *Journal of Business Ethics, 121* (3), 403–417. doi: 10.1007/s10551-013-1729-8
767. Rabl, T., del Carmen Triana, M., Byun, S.Y., Bosch, L. (2020). Diversity management efforts as an ethical responsibility: How employees' perceptions of an organizational integration and learning approach to diversity affect employee behavior. *Journal of Business Ethics*, *161* (3), 531–550. doi: 10.1007/s10551-018-3849-7
768. Radzka, R.T., Trochimiuk, R. (2014). Wyzwania w zarządzaniu wiekiem w małych i średnich przedsiębiorstwach. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *6* (101), 137–153.
769. Ragins, B.R., Cornwell, J.M. (2001). Pink triangles: antecedents and consequences of perceived workplace discrimination against gay and lesbian employees. *Journal of Applied Psychology*, *86* (6), 1244–1261. doi: 10.1037/0021-9010.86.6.1244
770. Ragins, B.R., Cotton, J.L. (1999). Mentor functions and outcomes: a comparison of men and women in formal and informal mentoring relationships. *Journal of Applied Psychology*, *84* (4), 529–550. doi: 10.1037/0021-9010.84.4.529
771. Rajendran, D., Farquharson, K., Hewege, C. (2017). Workplace integration: the lived experiences of highly skilled migrants in Australia. *Equality, Diversity and Inclusion, 36* (5), 437–456. doi: 10.1108/EDI-11-2016-0094
772. Rakowska, A. (2007). *Kompetencje menedżerskie kadry kierowniczej we współczesnych organizacjach*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie--Skłodowskiej.
773. Rakowska, A. (2018). Samoocena potencjału kompetencyjnego przez kobiety i mężczyzn na przykładzie pracowników innowacyjnych przedsiębiorstw – wyniki badań. *Zarządzanie i Finanse, 16* (1), 133–141.
774. Rakowska, A. (2019), Diversity management in Poland. W: A. Georgiadou, M.A. Gonzalez-Perez, M.R. Olivas-Lujan (Eds.), *Diversity within diversity management* (Advanced Series in Management, Vol. 21, s. 197–216). Emerald Publishing Limited. doi: 10.1108/S1877-636120190000021011
775. Rakowska, A. (2020). Women's social capital and its role in their professional careers. *Human Resource Management/Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *137* (6).

776. Rakowska, A., Cichorzewska, M. (2016). Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w innowacyjnych przedsiębiorstwach – wyniki badań. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, *17* (2–3), 89–100.
777. Rakowska, A., Cichorzewska, M. (2018). Dźwignia różnorodności instrumentem kształtowania inkluzyjnego miejsca pracy. *Ekonomika i Organizacja Przedsiębiorstwa*, (7), 4–15.
778. Rakowska, A., Cichorzewska, M. (2019). Rola wartości preferowanych przez pracowników w kontekście kształtowania inkluzywnych organizacji. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, *20* (6), 327–341.
779. Rakowska, A., Juana Espinosa, S.A.D., Mendryk, I. (2020). Well-being and job satisfaction of employees aged 50+, perceived organizational support for development and innovation. *Argumenta Oeconomica*, *1* (44), 143–172. doi: 10.15611/aoe.2020.1.07
780. Rakowska, A., Karasek, A. (2017). Praktyki zarządzania zasobami ludzkimi a innowacyjność przedsiębiorstwa. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, *114*, 405–416.
781. Rakowska, A., Sitko-Lutek, A. (1999). Kompetencje menedżerskie kobiet – przegląd badań. *Ergonomia*, *22* (1),113–120.
782. Rakowska, A., Sitko-Lutek, A., Mendryk, I., Jakubiak, M., Cichorzewska, M. (2018). Diverse competence potential of employees in innovative enterprises: research results. W: A. Rakowska (Ed.), *Unlocking the potential of employees in the context of organizational diversity* (s. 209–278). Bangkok–Celje–Lublin: ToKnowPress.
783. Ramburuth, P., Welch, C. (2005). Educating the global manager: Cultural diversity and cross-cultural training in international business education. *Journal of Teaching in International Business*, *16* (3), 5–27. doi: 10.1300/J066v16n03_02
784. Randel, A.E., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., Chung, B.G., Shore, L.M. (2016). Leader inclusiveness, psychological diversity climate, and helping behaviors. *Journal of Managerial Psychology*, *31* (1), 216–234. doi: 10.1108/JMP-04-2013-0123
785. Raport: dziewczyny na Politechniki. (2018). *Dzień Otwarty Dla Dziewczyn 19 kwietnia 2018*. Pobrano 3 maja 2020: https://perspektywy.pl/portal/index.php?option=com_contentview=articleid=3942:dzien-otwarty-dla-dziewczyn-19-kwietnia-2018catid=24Itemid=119
786. Raskin, P.M. (2006). Women, work, and family: Three studies of roles and identity among working mothers. *American Behavioral Scientist*, *49* (10), 1354–1381. doi: 10.1177/0002764206286560
787. Redmond, J., Walker, E.A., Hutchinson, J. (2017). Self-employment: is it a long-term financial strategy for women? *Equality, Diversity and Inclusion: An International Journal*, *36* (4), 321–339. doi: 10.1108/EDI-10-2016-0078

788. Reguera-Alvarado, N., De Fuentes, P., Laffarga, J. (2017). Does board gender diversity influence financial performance? Evidence from Spain. *Journal of Business Ethics*, *141* (2), 337–350. doi: 10.1007/S10551-015-2735-9
789. Reinwald, M., Kunze, F. (2020). Being different, being absent? A dynamic perspective on demographic dissimilarity and absenteeism in blue-collar teams. *Academy of Management Journal*, *63* (3), 660–684. doi: 10.5465/AMJ.2018.0290
790. Rendtorff, J.D. (2014). Structuralism, structural anthropology, and social theory. W: J.D. Rendtorff (Ed.), *French philosophy and social theory* (s. 121–147). Dordrecht: Springer.
791. Repke, L., Benet-Martínez, V. (2018). The (diverse) company you keep: Content and structure of immigrants' social networks as a window into intercultural relations in Catalonia. *Journal of Cross-Cultural Psychology, 49* (6), 924–944.
792. Report on equality between women and men in the EU. (2019). Komisja Europejska. Luksemburg: Publications Office of the European Union. Pobrano 1 maja 2020: https://ec.europa.eu/info/sites/info/files/aid_development_cooperation_fundamental_rights/annual_report_ge_2019_en.pdf
793. Rhodes, S.R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, *93* (2), 328–367. doi: 10.1037/0033-2909.93.2.328
794. Richard, O.C. (2000). Racial diversity, business strategy, and firm performance: A resource-based view. *Academy of Management Journal*, *43* (2), 164–177. doi: 10.2307/1556374
795. Richard, O.C., Avery, D.R., Luksyte, A., Boncoeur, O.D., Spitzmueller, C. (2019a). Improving organizational newcomers' creative job performance through creative process engagement: The moderating role of a synergy diversity climate. *Personnel Psychology*, *72* (3), 421–444. doi: 10.1111/peps.12316
796. Richard, O.C., Barnett, T., Dwyer, S., Chadwick, K. (2004). Cultural diversity in management, firm performance, and the moderating role of entrepreneurial orientation dimensions. *Academy of Management Journal*, *47* (2), 255–266. doi: 10.2307/20159576
797. Richard, O.C., McKay, P.F., Garg, S., Pustovit, S. (2019b). The impact of supervisor–subordinate racial-ethnic and gender dissimilarity on mentoring quality and turnover intentions: do positive affectivity and communal culture matter? *The International Journal of Human Resource Management*, *30* (22), 3138–3165. doi: 10.1080/09585192.2017.1344288
798. Richard, O.C., Roh, H., Pieper, J.R. (2013). The link between diversity and equality management practice bundles and racial diversity in the managerial ranks: Does firm size matter? *Human Resource Management*, *52* (2), 215–242. doi: 10.1002/hrm.21528

799. Richter, A.W., Hirst, G., Van Knippenberg, D., Baer, M. (2012). Creative self-efficacy and individual creativity in team contexts: Cross-level interactions with team informational resources. *Journal of Applied Psychology*, *97* (6), 1282–1290. doi: 10.1037/a0029359
800. Rigolini, A., Huse, M. (2021). Women and multiple board memberships: Social capital and institutional pressure. *Journal of Business Ethics*, *169* (2), 443–459. doi: 10.1007/s10551-019-04313-6
801. Riley, M., Riley Jh. (1994). Age integration and the lives of older people. *The Gerontologist*, *34* (1), 110–115.
802. Riordan, C.M. (2000). Relational demography within groups: Past developments, contradictions, and new directions. W: *Research in Personnel and Human Resources Management* (Vol. 19, s. 131–173). Bingley: Emerald Publishing Limited. doi: 10.1016/S0742-7301(00)19005-X
803. Rioux, L., Mokounkolo, R. (2013). Investigation of subjective age in the work context: study of a sample of French workers. *Personnel Review*, *42* (4), 372–395. doi: 10.1108/PR-01-2011-0009
804. Risberg, A., Pilhofer, K. (2018). Diversity and difference research: a reflection on categories and categorization. *Ephemera: Theory Politics in Organization*, *18* (1), 131–148.
805. Risberg, A., Søderberg, A. (2008). Translating a management concept: diversity management in Denmark. *Gender in Management*, *23* (6), 426–441.
806. Robbins, J.C. (2020). Aging societies, civil societies, and the role of the past: active aging beyond demography in contemporary Poland. *East European Politics and Societies and Cultures*, *34* (4), 893–909. doi: 10.1177/0888325419897750
807. Roberge, M.É., Van Dick, R. (2010). Recognizing the benefits of diversity: When and how does diversity increase group performance? *Human Resource Management Review*, *20* (4), 295–308. doi: 10.1016/j.hrmr.2009.09.002
808. Roberts, M.A. (2007). The non-identity fallacy: Harm, probability and another look at Parfit's depletion example. *Utilitas*, *19* (3), 267–311. doi: 10.1017/S0953820807002609
809. Robinson, J.L., Lipman-Blumen, J. (2017). Challenging our assumptions about male and female preferences for competition. *Journal of Leadership Studies*, *10* (4), 66–74. doi: 10.1002/jls.21507
810. Rock, D., Grant, H. (2016). Why diverse teams are smarter. *Harvard Business Review*, *4* (4), 2–5.
811. Rode, J.C., Arthaud-Day, M., Ramaswami, A., Howes, S. (2017). A time-lagged study of emotional intelligence and salary. *Journal of Vocational Behavior*, *101*, 77–89. doi: 10.1016/j.jvb.2017.05.001
812. Rogozińska-Pawełczyk, A. (2016a). Zarządzanie różnorodnością – spojrzenie w przyszłość. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *3–4* (110–111), 139–148.

813. Rogozińska-Pawełczyk, A. (2016b). Zarządzanie różnorodnością w polskich organizacjach. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, *17* (2), 21–32.
814. Romero, T. (2021). *Immigration in Spain – statistics & facts.* Pobrano 17 kwietnia 2021: https://www.statista.com/topics/7226/immigration-in-spain/
815. Rose, G., Andiappan, P. (1978). Sex effects on managerial hiring decisions. *Academy of Management Journal*, *21* (1), 104–112. doi: 10.2307/255666
816. Roshitsh K. (2019, March 8). Women have the spending power. *Women's Wear Daily*. Pobrano 8 marca 2019: https://wwd.com/business-news/retail/women-hold-the-spending-power-1203079955/
817. Rothbard, NP. (2001). Enriching or depleting? The dynamics of engagement in work and family roles. *Administrative Science Quarterly*, *46* (4), 655–684. doi: 10.2307/3094827
818. Rozkwitalska, M. (2014). Negative and positive aspects of cross-cultural interactions: a case of multinational subsidiaries in Poland. *Engineering Economics*, *25* (2), 231–240. doi: 10.5755/j01.ee.25.2.4387
819. Rozkwitalska, M. (2016). Efekt kraju pochodzenia a ocena kompetencji zawodowych obcokrajowców – przegląd narracyjny. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, *17* (2), 125–136.
820. Rozkwitalska, M. (2017). Intercultural interactions in traditional and positive perspectives. W: M. Rozkwitalska, Ł. Sułkowski, S. Magala (Eds.), *Intercultural interactions in the multicultural workplace. Traditional and positive organizational scholarship* (s. 71–86). Cham: Springer. doi: 10.1007/978-3-319-39771-9_5
821. RPO. (2013). *Odpowiedź Ministra Skarbu Państwa na wystąpienie dot. wyrównywania szans kobiet na rynku pracy*. Rzecznik Praw Obywatelskich. Pobrano 3 marca 2020: https://www.rpo.gov.pl/pl/content/odpowiedz-ministra-skarbu-panstwa-na-wystapienie-dot-wyrownywania-szans-kobiet-na-rynku-0
822. RPO. (2019, 6 czerwca). *Za mało kobiet we władzach spółek giełdowych i Skarbu Państwa. Postulaty RPO do premiera*. Pobrano 5 maja 2020: https://www.rpo.gov.pl/pl/content/rpo-do-premiera-za-malo-kobiet-we-wladzach-spolek-gieldowych-i-skarbu-panstwa
823. RPO, Rzeczpopsolita (2019, 6 lipca). *Za mało kobiet we władzach spółek giełdowych i Skarbu Państwa*. Pobrano 6 lipca 2019: https://www.rp.pl/Firma/306069830-RPO-za-malo-kobiet-we-wladzach-spolek-gieldowych-i-Skarbu-Panstwa.html
824. Rubin, J. (1997). Gender, equality and the culture of organizational assessment. *Gender, Work Organization*, *4* (1), 24–34. doi: 10.1111/1468-0432.00021
825. Ruderman, M., Ohlott, P., Panzer, K., King, S. (2002). Benefits of multiple roles for managerial women. *Academy of Management Journal*, *45* (2), 369–386. doi: 10.2307/3069352

826. Rudnik, A. (2017). Edukacja w starości – życzenie czy szansa na przeciwdziałanie marginalizacji osób starszych? *Pedagogika Społeczna, 1* (63), 111–128.
827. Rudnik, A., Czykier, K. (2015). Człowiek stary jako podmiot oddziaływań edukacyjnych (?). *Przegląd Pedagogiczny*, *2*, 58-68.
828. Rudolph, C.W., Kunze, F., Zacher, H. (2019). Getting objective about subjective age: Introduction to a special issue. *Work, Aging and Retirement*, *5* (4), 265–272. doi: 10.1093/workar/waz019
829. Rudolph, C.W., Zacher, H. (2020). Age inclusive human resource practices, age diversity climate, and work ability: Exploring between- and within-person indirect effects. *Work, Aging and Retirement*, *7* (4), 387–403. doi: 10.1093/workar/waaa008
830. Rushton, M. (2008). A note on the use and misuse of the racial diversity index. *Policy Studies Journal, 36* (3), 445–459. doi: 10.1111/j.1541-0072.2008.00276.x
831. Russo, D.S., Mascia, D., Morandi, F. (2018). Individual perceptions of HR practices, HRM strength and appropriateness of care: a meso, multilevel approach. *The International Journal of Human Resource Management*, *29* (2), 286–310. doi: 10.1080/09585192.2016.1165276
832. Rutishauser, L., Sender, A. (2019). Effect of team-member exchange on turnover intention: a cross-cultural perspective on a selected aspect of employee engagement. *International Studies of Management Organization*, *49* (1), 43–62. doi: 10.1080/00208825.2019.1565093
833. Ryan, M.K., Haslam, S.A., Morgenroth, T., Rink, F., Stoker, J., Peters, K. (2016). Getting on top of the glass cliff: Reviewing a decade of evidence, explanations, and impact. *The Leadership Quarterly, 27* (3), 446–455.
834. Sabharwal, M. (2014). Is diversity management sufficient? Organizational inclusion to further performance. *Public Personnel Management*, *43* (2), 197–217. doi: 10.1177/0091026014522202
835. Sadowska-Snarska, C. (2013). Wspieranie równowagi praca-życie rodzinne pracowników na poziomie firm: teoria i praktyka. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu*, *292*, 100–117.
836. Sajkiewicz, B. (2016). Oczekiwania pracowników w różnym wieku, jako podstawa budowy systemów zaangażowania na zasadach zarządzania różnorodnością – badania IPiSS. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *3–4* (110–111), 53–65.
837. Salancik, G., Pfeffer, J. (1978). Uncertainty, secrecy, and the choice of similar others. *Social Psychology 41* (3), 246–255. doi: 10.2307/3033561
838. Salthouse, T. (2012). Consequences of age-related cognitive declines. *Annual Review of Psychology, 63* (1), 201–226. doi: 10.1146/annurev-psych-120710-100328

839. Samnani, A.K., Boekhorst, J.A., Harrison, J.A. (2012). Acculturation strategy and individual outcomes: Cultural diversity implications for human resource management. *Human Resource Management Review*, *22* (4), 323–335. doi: 10.1016/j.hrmr.2012.04.001
840. Sankowska, A., Santarek, K. (red.). (2014). *Społeczne aspekty zarządzania. Wybrane problemy*. Warszawa: Wydawnictwo Politechniki Warszawskiej.
841. Sartorius, K., Merino, A., Carmichael, T. (2011). Human resource management and cultural diversity: a case study in Mozambique. *The International Journal of Human Resource Management*, *22* (9), 1963–1985. doi: 10.1080/09585192.2011.573973
842. Sawicka, J., Skwara, A. (2015). Uczestnictwo kobiet wiejskich na rynku pracy i w procesach decyzyjnych. *Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Problemy Rolnictwa Światowego*, *15* (2), 117–127.
843. Saxena, A. (2014). Workforce diversity: A key to improve productivity. *Procedia Economics and Finance*, *11* (1), 76–85. doi: 10.1016/S2212-5671(14)00178-6
844. Schaffer, B.S. (2019). Examining reactions to workplace diversity: The role of dissimilarity-attraction in teams. *Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration, 36* (1), 57–69.
845. Schein, V.E. (1973). The relationship between sex role stereotypes and requisite management characteristics. *The Journal of Applied Psychology*, *57* (2), 95–100. doi: 10.1037/h0037128
846. Schippers, M.C., Den Hartog, D.N., Koopman, P.L., Wienk, J.A. (2003). Diversity and team outcomes: The moderating effects of outcome interdependence and group longevity and the mediating effect of reflexivity. *Journal of Organizational Behavior*, *24* (6), 779–802. doi: 10.1002/job.220
847. Schmader, T., Hall, W.M. (2014). Stereotype threat in school and at work: Putting science into practice. *Policy Insights from the Behavioral and Brain Sciences*, *1* (1), 30–37. doi: 10.1177/2372732214548861
848. Schmader, T., Johns, M., Forbes, C. 2008. An integrated process model of stereotype threat effects on performance. *Psychological Review*, *115* (2), 336–356. doi: 10.1037/0033-295X.115.2.336
849. Schmidt, E.K. (2019). Identifying and addressing hidden structural and cultural inequalities in the workplace. W: S. Nachmias, V. Caven (Eds.), *Inequality and organizational practice* (s. 159–178). Cham: Palgrave Macmillan.
850. Schneider, B. (1987). The people make the place. *Personnel Psychology*, *40* (3), 437–453. doi: 10.1111/j.1744-6570.1987.tb00609.x
851. Schneider, S.C., Barsoux, J.L. (1997). *Managing across cultures.* London: PrenticeHall.
852. Scholz, T.M. (2012). Talent management in the video game industry: The role of cultural diversity and cultural intelligence. *Thunderbird International Business Review*, *54* (6), 845–858. doi: 10.1002/tie.21507

853. Schreier, C., Udomkit, N., Capone, R. (2019). A study on competencies for managing workforce diversity: Evidences from multi-national enterprises in Switzerland. *ABAC Journal*, *39* (3), 1–16.
854. Schultz, M. (2012). Relationships between culture and institutions: New interdependencies in a global world? *Journal of Management Inquiry*, *21* (1), 102–106. doi: 10.1177%2F1056492611419799
855. Schulz, H., Zacher, H., Lippke, S. (2017). The importance of team health climate for health-related outcomes of white-collar workers. *Frontiers in Psychology*, *8* (74), 1–14. doi: 10.3389/fpsyg.2017.00074
856. Schwarzenthal, M., Schachner, M.K., Juang, L.P., Van De Vijver, F.J. (2020). Reaping the benefits of cultural diversity: Classroom cultural diversity climate and students' intercultural competence. *European Journal of Social Psychology*, *50* (2), 323–346. doi: 10.1002/ejsp.2617
857. Scott, B.A., Barnes, C.M. (2011). A multilevel field investigation of emotional labor, affect, work withdrawal, and gender. *Academy of Management Journal*, *54* (1), 116–136. doi: 10.5465/AMJ.2011.59215086
858. Scott, J. (2006). *Sociology: The key concepts*. New York: Routledge.
859. Seierstad, C., Warner-Søderholm, G., Torchia, M., Huse, M. (2017). Increasing the number of women on boards: The role of actors and processes. *Journal of Business Ethics*, *141* (2), 289–315. doi: 10.1007/s10551-015-2715-0
860. Seron, C., Ferris, K. (1995). Negotiating professionalism: The gendered social capital of flexible time. *Work and Occupations*, *22* (1), 22–47. doi: 10.1177/0730888495022001002
861. Seymen, O.A. (2006). The cultural diversity phenomenon in organisations and different approaches for effective cultural diversity management: a literary review. *Cross Cultural Management: An International Journal*, *13* (4), 296–315. doi: 10.1108/13527600610713404
862. Shane, J., Hamm, J., Heckhausen, J. (2019). Subjective age at work: Feeling younger or older than one's actual age predicts perceived control and motivation at work. *Work, Aging and Retirement*, *5* (4), 323–332. doi: 10.1093/workar/waz013
863. Shapiro, J.R., Neuberg, S.L. (2007). From stereotype threat to stereotype threats: implications of a multi-threat framework for causes, moderators, mediators, consequences, and interventions. *Personality and Social Psychology Review*, *11* (2), 107–130. doi: 10.1177/1088868306294790
864. Shenkar, O. (2001). Cultural distance revisited: Towards a more rigorous conceptualization and measurement of cultural differences. *Journal of International Business Studies*, *32* (3), 519–535.
865. Shih, M., Sanchez, D.T. (2009). When race becomes even more complex: Toward understanding the landscape of multiracial identity and experiences. *Journal of Social Issues*, *65* (1), 1–11. doi: 10.1111/j.1540-4560.2008.01584.x.

866. Shore, L.M., Cleveland, J.N., Goldberg, C.B. (2003). Work attitudes and decisions as a function of manager age and employee age. *Journal of Applied Psychology*, *88* (3), 529–537. doi: 10.1037/0021-9010.88.3.529
867. Shore, L.M., Cleveland, J.N., Sanchez, D. (2018). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, *28* (2), 176–189. doi: 10.1016/j.hrmr.2017.07.003.
868. Shore, L.M., Randel, A.E., Chung, B.G., Dean, M.A., Ehrhart, K.H., Singh, G. (2011). Inclusion and diversity in work groups: A review and model for future research. *Journal of Management*, *37* (4), 1262–1289. doi: 10.1177/0149206310385943
869. Shriver, K. (2010). *Assessing the factors that influence members of the baby boom generation to retire before age 62*. Michigan: Proquest Umi Dissertation Publishing.
870. SHRM. (2009). *Global Diversity and Inclusion Perceptions, Practices and Attitudes*. Pobrano 16 kwietnia 2020: https://www.shrm.org/hr-today/trends-and-forecasting/research-and-surveys/Documents/09-Diversity_and_Inclusion_Report.pdf
871. Sidor-Rządkowska, M. (2018). Zarządzanie różnorodnością pokoleniową we współczesnych organizacjach. *Studia i Prace WNEiZ US*, *51* (2), 87–96. doi: 10.18276/sip.2018.51/2-08
872. Siemieńska, R. (red.). (2019). *Kariery akademickie kobiet i mężczyzn: różne czy podobne?* Warszawa: Wydawnictwo Naukowe Scholar.
873. Sienkiewicz, Ł. (2018). *Optymalizacja użyteczności kapitału ludzkiego: perspektywa przedsiębiorstwa*. Warszawa: Oficyna Wydawnicza Szkoły Głównej Handlowej.
874. Sierocińska, K. (2011). Kapitał społeczny. Definiowanie, pomiar, typy. *Studia Ekonomiczne*, *1* (68), 69–86.
875. Sigurjonsson, T.O., Arnardóttir, A.A., Vaiman, V., Rikhardsson, P. (2015). Managers' views on ethics education in business schools: An empirical study. *Journal of Business Ethics*, *130* (1), 1–13. doi: 10.1007/s10551-014-2202-z
876. Siisiainen, M. (2003). Two concepts of social capital: Bourdieu vs. Putnam. *International Journal of Contemporary Sociology*, *40* (2), 183–204.
877. Sikorski, C. (2008). O zaletach słabej kultury organizacyjnej. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *6*, 63–78.
878. Simmons, J.S. (2016). Effects of mentoring on career advancement for women and people of color. Rozprawa doktorska. Nova Southeastern University. Pobrano 15 maja 2021: https://nsuworks.nova.edu/fse_etd/100/
879. Singh, V., Terjesen, S., Vinnicombe, S. (2008). Newly appointed directors in the boardroom: How do women and men differ? *European Management Journal, 26* (1), 48–58. doi: 10.1016/j.emj.2007.10.002

880. Singh, V., Vinnicombe, S., Johnson, P. (2001). Women directors on top UK boards. *Corporate Governance: An International Review*, *9* (3), 206–216. doi: 10.1111/1467-8683.00248
881. Sitko-Lutek, A. (2004). *Kulturowe uwarunkowania doskonalenia menedżerów*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
882. Sitko-Lutek, A. (red.). (2016). *Kompetencje i kultura organizacyjna przedsiębiorstw w perspektywie międzynarodowej*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
883. Sitko-Lutek, A. (2018). *Aspekty złożoności kultury organizacyjnej*. Lublin: Wydawnictwo Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej.
884. Sitko-Lutek, A., Jakubiak, M. (2017). Style uczenia się i umiejętności pracowników w kontekście wybranych segmentów rynku pracy. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie, 4* (964), 81–98.
885. Sitz-Kuleszo, J. (2015). Ekonomiczne następstwa wprowadzenia parytetów płci w radach nadzorczych spółek publicznych. *International Business and Global Economy*, *34* (1), 175–183. doi: 10.4467/23539496IB.13.014.3987
886. Skowron-Mielnik, B., Bor, M. (2015). Generacyjne uwarunkowania retencji pracowników w kontekście elastyczności organizacji. *Management Forum*, *3* (3), 44–55. doi: 10.15611/mf.2015.3.06
887. Skrzypek, E. (2000). *Jakość i efektywność*. Lublin: Wydawnictwo UMCS.
888. Skrzypek, E. (2018). Zarządzanie różnorodnością – stan i perspektywy rozwoju. *Problemy Jakości*, *50* (10), 4–11. doi: 10.15199/48.2018.10.1
889. Słomka-Gołębiowska, A. (2018). Polityka zrównoważonego udziału kobiet i mężczyzn w spółkach w Polsce. *Zarządzanie i Finanse*, *16* (2), 217–229.
890. Smith, D.J. (2020). One Russia, many worlds: balancing external homeland nationalism and internal ethnocultural diversity. *Eurasian Geography and Economics*, *62* (3), 1–25. doi: 10.1080/15387216.2020.1801480
891. Smith, N. (2018). *Gender quotas on boards of directors. Gender quotas for women on boards of directors improve female share on boards but firm performance effects are mixed*. IZA World of Labor. doi: 10.15185/izawol.7.v2
892. Smithson, J., Stokoe, E.H. (2005). Discourses of work–life balance: negotiating ‘genderblind’ terms in organizations. *Gender, Work Organization*, *12* (2), 147–168. doi: 10.1111/j.1468-0432.2005.00267.x
893. Smoder, A. (2010). Równowaga: praca–życie – wybór czy konieczność? *Polityka Społeczna*, *4*, 12–18.
894. Smolbik-Jęczmień, A. (2015). Współczesne przeobrażenia w podejściu do kariery zawodowej jako konsekwencja zmian zaistniałych w globalnej gospodarce. *Management Forum*, *3* (3), 56–62. doi: 10.15611/mf.2015.3.07

895. Sochor, J. (2020). Comparison of selected attributes in cultural dimensions as defined by Hofstede and the GLOBE Project. W: *Central and Eastern Europe in the changing business environment. 20th International Joint Conference* (s. 270–279). Pobrano 22 lipca 2021: https://oeconomica.vse.cz/wp-content/uploads/page/20337/CEECBE_proceedings_EUBA-2020.pdf

896. Sousa, I.C., Ramos, S., Carvalho, H. (2019). Age-diversity practices and retirement preferences among older workers: A moderated mediation model of work engagement and work ability. *Frontiers in Psychology*, *10*, 1937–1950. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01937

897. Sousa, I.C., Ramos, S., Carvalho, H. (2020). Retaining an age-diverse workforce through HRM: The mediation of work engagement and affective commitment. *German Journal of Human Resource Management*, *35* (4), 1–27. doi: 10.1177/2397002220979797

898. Søraa, R.A. (2017). Mechanical genders: how do humans gender robots? *Gender, Technology and Development*, *21* (1–2), 99–115.

899. Sparrow, R. (2019). Do robots have race?: Race, social construction, and HRI. *IEEE Robotics & Automation Magazine*, *27* (3), 144–150.

900. Spencer, A.M. (1973). Job market signaling. *Quarterly Journal of Economics*, *87* (3), 355–374. doi: 10.2307/1882010

901. Stachowicz-Stanuch, A., Aleksander, A. (2018). The role of values in human resources diversity management in an innovative enterprise. W: A. Rakowska (Ed.), *Unlocking the Potential of Employees in the Context of Organizational Diversity* (s. 85–114). Bangkok–Celje–Lublin: ToKnowPress.

902. Stahl, G.K., Maznevski, M.L., Voight, A., Jonsen, K. (2010). Unraveling the effects of cultural diversity in teams: a meta-analysis of research on multicultural work groups. *Journal of International Business Studies*, *41* (4), 690–709. doi: 10.1057/jibs.2009.85

903. Stankiewicz, K. (2016). Postawy pracowników wobec zróżnicowania wiekowego w zespołach i organizacjach. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy, Innowacje, Projekty*, *39* (1), 141–156. doi: 10.5604/01.3001.0009.7520

904. Stankiewicz, K. (2017). Subiektywne postrzeganie różnorodności zespołu – perspektywa menadżera. *Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie*, *150*, 417–427.

905. Stanton, E.S. (1982). *Reality-centered people management: key to improved productivity*. Amacom.

906. Statista Research Department. (2019). *Women business owners share in Europe 2019 by country*. Pobrano 4 marca 2020: https://www.statista.com/statistics/804977/women-business-owners-share-in-europe-by-country/

907. Stefańska, J. (2014). Kobiety w firmach rodzinnych. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, *15* (7), 257–265.

908. Stepaniuk, J. (2017). Social and cultural integration of immigrants from the Ukraine in Poland. W: E.A. Usovskaya (red.), *Национальные культуры в межкультурной коммуникации* (s. 155–163). Mińsk: Centrum BSU.
909. Stewart, L., Gudykunst, W. (1982). Differential factors influencing the hierarchical level and number of promotions of males and females within an organization. *Academy of Management Journal*, *25* (3), 586–597. doi: 10.2307/256082
910. Stewart, M.M., Garcia-Prieto, P. (2008). A relational demography model of workgroup identification: Testing the effects of race, race dissimilarity, racial identification, and communication behavior. *Journal of Organizational Behavior*, *29* (5), 657–680. doi: 10.1002/job.523
911. Strange, J. (2018, November 13). Can artificial intelligence solve the diversity conundrum? *HR Technologist*. Pobrano 25 kwietnia 2019: https://www.hrtechnologist.com/articles/diversity/can-artificial-intelligence-solve-the-diversity-conundrum/?utm_%20source=hrtutm_campaign=2828utm_term=chiradeepbasumallick
912. Striker, M. (2015). Stereotypy dotyczące absencji chorobowej pracowników a zatrudnialność. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów, 35* (1), 109–123.
913. Strużyna, J., Ingram, T. (2010). Zarządzanie ludźmi w sieci. Wstęp do Network Based View. *Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego, 115*, 713–726.
914. Strykowska, M. (1992). *Psychologiczne mechanizmy zawodowego funkcjonowania kobiet*. Poznań: Wydawnictwo Naukowe Uniwersytetu im. Adama Mickiewicza w Poznaniu.
915. Stypińska, J. (2015). Starszy pracownik na rynku pracy w Polsce: 40+? 50+? Czy tylko „plus"? *Studia Socjologiczne*, *2* (217), 143–165.
916. Sullivan, S.E., Mainiero, L. (2007). Women's kaleidoscope careers A new framework for examining women's stress across the lifespan. *Research in Occupational Stress and Wellbeing*, *6*, 205–238. doi: 10.1016/S1479-3555(06)06006-9
917. Sultana, M., Rashid, M., Mohiuddin, M., Mazumder, M. (2013). Cross-cultural management and organizational performance: A content analysis perspective. *International Journal of Business and Management*, *8* (8), 133–146. doi: 10.5539/ijbm.v8n8p133
918. Sułkowski, Ł. (2008). Czy warto zajmować się kulturą organizacyjną. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *6*, 9–25.
919. Sułkowski, Ł. (2011). Krytyczna wizja kultury organizacyjnej. *Problemy Zarządzania*, *4* (34), 7–25.
920. Sułkowski, Ł. (2017). Understanding organizational intercultural interactions in corporations. W: M. Rozkwitalska, Ł. Sułkowski, S. Magala (Eds.), *Intercultural interactions in the multicultural workplace. Traditional and positive organizational scholarship* (s. 3–17). Cham: Springer.

921. Summers, R.J. (1991). The influence of affirmative action on perceptions of a beneficiary's qualifications'. *Journal of Applied Social Psychology*, *21* (15), 1265–1276. doi: 10.1111/j.1559-1816.1991.tb00469.x
922. Super, D. (1957). *The psychology of careers*. New York: Harper.
923. Super, D.E. (1980). A life-span, life-space approach to career development. *Journal of Vocational Behavior*, *16* (3), 282–298. doi: 10.1016/0001-8791(80)90056-1
924. Susaeta, L., Apascaritei, P., Ruz, E.S., Gutiérrez-Martínez, I., Carlier, S.I., Arboledas, J.R.P. (2016). A comparative analysis of youth labour market exclusion. W: A. Klarsfeld, E.S. Ng, L.A.E. Booysen, L.C. Christiansen, B. Kuvaas (Eds.), *Research handbook of international and comparative perspectives on diversity management* (s. 256–275). Cheltenham–Northampton: Edward Elgar.
925. Swann Jr, W.B., Polzer, J.T., Seyle, D.C., Ko, S.J. (2004). Finding value in diversity: Verification of personal and social self-views in diverse groups. *Academy of Management Review*, *29* (1), 9–27. doi: 10.1002/job.523.
926. Syed, J., Metcalfe, B.D. (2017). Under western eyes: A transnational and postcolonial perspective of gender and HRD. *Human Resource Development International*, *20* (5), 403–414. doi: 10.1080/13678868.2017.1329367.
927. Syed, J., Özbilgin, M. (2009). A relational framework for international transfer of diversity management practices. *The International Journal of Human Resource Management*, *20* (12), 2435–2453. doi: 10.1080/09585190903363755.
928. Syed, J., Özbilgin, M. (2019). *Managing diversity and inclusion: An international perspective*. London–Thousand Oaks–New Delhi: Sage Publications Limited.
929. Syper-Jędrzejak, M. (2019). Zasoby ludzkie zróżnicowane wiekowo w kontekście postrzegania oferty wellness na przykładzie pracowników uczelni. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, *20* (1), 111–123.
930. Szczygielska, A. (2018). Faworyzowanie pracowników w procesie rekrutacji w kontekście zarządzania różnorodnością w organizacji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *3–4* (122–123), 73–88.
931. Sztompka, P. (2019). O pojęciu kultury raz jeszcze. *Studia Socjologiczne*, *232* (1), 7–23.
932. Szymura-Tyc, M., Kucia, M. (2016). Internacjonalizacja, innowacyjność i usieciowienie a profile kultury organizacyjnej przedsiębiorstw. Ujęcie Hofstede. *Studia Ekonomiczne. Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach*, *305*, 68–81.
933. Taj, S.A. (2016). Application of signaling theory in management research: Addressing major gaps in theory. *European Management Journal*, *34* (4), 338–348. doi: 10.1016/j.emj.2016.02.001
934. Tajfel, H. (Ed.). (2010). *Social identity and intergroup relations*. Cambridge: Cambridge University Press.

935. Tajfel, H., Turner, J.C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. W: P.B. Paulus (Ed.), *Psychology of Group Influence* (s. 233–275). Hillsdale–New York–Erlbaum: Routledge.
936. Taksa, L., Groutsis, D. (2017). Swings and roundabouts: Reconsidering equal employment opportunity, affirmative action and diversity management in Australia from a historical perspective. W: J.-F. Chanlat, M.F. Özbligin (Eds.), *Management and Diversity* (International Perspectives on Equality, Diversity and Inclusion, Vol. 4, s. 255–282). Bingley: Emerald Publishing Limited. doi: 10.1108/S2051-233320160000004013
937. Talavera, O., Yin, S., Zhang, M. (2018). Age diversity, directors' personal values, and bank performance. *International Review of Financial Analysis*, *55*, 60–79. doi: 10.1016/j.irfa.2017.10.007
938. Tamunomiebi, M.D., John-Eke, E.C. (2020). Workplace diversity: Emerging issues in contemporary. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, *10* (2), 255–265. doi: 10.6007/IJARBSS/v10-i2/6926
939. Taras, V., Baack, D., Caprar, D., Dow, D., Froese, F., Jimenez, A., Magnusson, P. (2019). Diverse effects of diversity: Disaggregating effects of diversity in global virtual teams. *Journal of International Management*, *25* (4), 1–15. doi: 10.1016/j.intman.2019.100689
940. Tarnawa, A., Węcławska, D., Zbierowski, P., Nieć, M. (2017). *GEM Polska. Raport z badania przedsiębiorczości – 2017*. Warszawa: Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości. Pobrano 12 maja 2020: https://www.parp.gov.pl/component/publications/publication/gem-polska-raport-z-badania-przedsiebiorczosci-2017
941. Tatli, A. (2011). A multi-layered exploration of the diversity management field: diversity discourses, practices and practitioners in the UK. *British Journal of Management, 22* (2), 238–253.
942. Tatli, A., Özbilgin, M.F. (2012). An emic approach to intersectional study of diversity at work: a Bourdieuan framing. *International Journal of Management Reviews*, *14* (2), 180–200. doi: 10.1111/j.1468-2370.2011.00326.x
943. Tatli, A., Vassilopoulou, J., Ariss, A.A., Özbilgin, M. (2012). The role of regulatory and temporal context in the construction of diversity discourses: The case of the UK, France and Germany. *European Journal of Industrial Relations*, *18* (4), 293–308. doi: 10.1177/0959680112461092.
944. Taylor, K.A. (2021). EDI (torial): equality, diversity, and inclusion and platelets – 2021. *Plates*, *32* (1), 3–4. doi: 10.1080/09537104.2020.1854542
945. Tereshchenko, A., Bradbury, A., Archer, L. (2019). Eastern European migrants' experiences of racism in English schools: positions of marginal whiteness and linguistic otherness. *Whiteness and Education*, *4* (1), 53–71. do i: 10.1080/23793406.2019.1584048.

946. Teresi, M., Pietroni, D.D., Barattucci, M., Giannella, V.A., Pagliaro, S. (2019). Ethical climate(s), organizational identification, and employees' behavior. *Frontiers in Psychology*, *10*, 1–13. doi: 10.3389/fpsyg.2019.01356
947. Terjesen, S., Aguilera, R., Lorenz, R. (2015). Legislating a woman's seat on the board: institutional factors driving gender quotas for boards of directors. *Journal of Business Ethics*, *128* (2), 233–251. doi: 10.1007/s10551-014-2083-1
948. Terjesen, S., Couto, E.B., Francisco, P.M. (2016). Does the presence of independent and female directors impact firm performance? A multi-country study of board diversity. *Journal of Management Governance*, *20* (3), 447–483. doi: 10.1007/s10997-014-9307-8
949. Teuscher, U. (2009). Subjective age bias: A motivational and information processing approach. *International Journal of Behavioral Development*, *33* (1), 22–31. doi: 10.1177/0165025408099487
950. The Female Opportunity Index 2021. (2021, January). N26. Pobrano 30 stycznia 2021: https://n26.com/en-eu/female-opportunity-index
951. The Glass-Ceiling Index. (2019, 8 marca). The Economist. Pobrano 20 maja 2020: https://www.economist.com/graphic-detail/2019/03/08/the-glass-ceiling-index
952. The Older Worker Advantage. (2016). Pobrano 20 października 2021: https://www.vitaneedle.com/vita-in-the-news/2016/12/15/the-older-worker-advantage/
953. Thomas, D.A., Ely, R.J. (1996). Making differences matter: A new paradigm for managing diversity. *Harvard Business Review*, *74* (5), 79–90.
954. Thomas, K.W., Velthouse, B.A. (1990). Cognitive elements of empowerment: An "interpretive" model of intrinsic task motivation. *Academy of Management Review, 15* (4), 666–681.
955. Timberlake, S. (2005). Social capital and gender in the workplace. *Journal of Management Development*, *24* (1), 34–44. doi: 10.1108/02621710510572335
956. Ting-Toomey, S., Yee-Jung, K.K., Shapiro, R.B., Garcia, W., Wright, T.J., Oetzel, J.G. (2000). Ethnic/cultural identity salience and conflict styles in four US ethnic groups. *International Journal of Intercultural Relations*, *24* (1), 47–81. doi: 10.1016/S0147-1767(99)00023-1
957. Tomczyk J. (2016). 'Gender mainstreaming' w polityce – 'gender budgeting' w ekonomii. Europejskie programy aktywizacji społecznej kobiet. *Annales Universitatis Paedagogicae Cracoviensis*. *Studia de Cultura, 8* (1), 126–138.
958. Tonks, G., Dickenson, K., Nelson, L. (2009). Misconceptions and realities: The working relationships of older workers and younger managers. *Research Practice in Human Resource Management*, *17* (2), 35–54.
959. Torchia, M., Calabro, A., Huse, M. (2011). Women directors on corporate boards: From tokenism to critical mass. *Journal of Business Ethics*, *102* (2), 299–317. doi: 10.1007/s10551-011-0815-z

960. Tourish, D. (2020). The triumph of nonsense in management studies. *Academy of Management Learning Education*, *19* (1), 99–109. doi: 10.5465/amle.2019.0255
961. Traavik, L.E., Richardsen, A.M. (2010). Career success for international professional women in the land of the equal? Evidence from Norway. *The International Journal of Human Resource Management*, *21* (15), 2798–2812. doi: 10.1080/09585192.2010.528662
962. Triana, M.D.C., Jayasinghe, M., Pieper, J.R. (2015). Perceived workplace racial discrimination and its correlates: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, *36* (4), 491–513. doi: 10.1002/job.1988
963. Truxillo, D.M., Cadiz, D.M., Hammer, L.B. (2015). Supporting the aging workforce: A review and recommendations for workplace intervention research. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, *2* (1), 351–381. doi: 10.1146/annurev-orgpsych-032414-111435
964. Trzęsiok, J. (2016). Badanie zaufania do instytucji finansowych w Polsce z wykorzystaniem analizy korespondencji. *Studia Ekonomiczne*, *265*, 80–94.
965. Tsui, A.S., Egan, T.D., O'Reilly III, C.A. (1992). Being different: Relational demography and organizational attachment. *Administrative Science Quarterly*, *37* (4), 549–579.
966. Tsui, A.S., Egan, T.D., Xin, K.R. (1995a). Diversity in organizations: Lessons from demography research. W: M.M. Chemers, S. Oskamp, M.A. Costanzo (Eds.), *Claremont symposium on applied social psychology* (Vol. 8, *Diversity in organizations: New perspectives for a changing workplace*, s. 191–219). Washington: Sage Publications. doi: 10.4135/9781452243405.n8
967. Tsui, A.S., O'Reilly III, C.A. (1989). Beyond simple demographic effects: The importance of relational demography in superior-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, *32* (2), 402–423. doi: 10.2307/256368.
968. Tsui, A.S., Porter, L.W., Egan, T.D. (2002). When both similarities and dissimilarities matter: Extending the concept of relational demography. *Human Relations*, *55* (8), 899–929. doi: 10.1177/0018726702055008176
969. Tsui, A.S., Xin, K.R., Egan, T.D. (1995b). Relational demography: The missing link in vertical dyad linkage. W: S.E. Jackson, M.N. Ruderman (Eds.), *Diversity in work teams: Research paradigms for a changing workplace* (s. 97–129). Washington D.C.: American Psychological Association. doi: 10.1037/10189-004
970. Tung, R.L. (2008). The cross-cultural research imperative: The need to balance cross-national and intranational diversity. *Journal of International Business Studies*, *39* (1), 41–46.
971. Turek, D. (2017). What do we know about the effects of diversity management? A meta-analysis. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego*, *4* (964), 5–525. doi: 10.15678/ZNUEK.2017.0964.0401

972. Turek, D. (2019). W jakich sytuacjach systemy wysoce efektywnej pracy szkodzą pracownikom? *Przegląd Organizacji*, *7* (954), 31–37
973. Turek, K., Henkens, K. (2020). How skill requirements affect the likelihood of recruitment of older workers in Poland: The indirect role of age stereotypes. *Work, Employment and Society, 34* (4), 550–570.
974. Turnbull, H., Greenwood, R., Tworoger, L., Golden, C. (2010). Skill deficiencies in diversity and inclusion in organizations: Developing an inclusion skills measurement. *Academy of Strategic Management Journal*, *9* (1).
975. Turner, J.C., Hogg, M.A., Oakes, P.J., Reicher, S.D., Wetherell, M.S. (1987). *Rediscovering the social group: A self-categorization theory*. Oxford: Blackwell.
976. Twine, F.W. (2018). Technology's invisible women: black geek girls in Silicon Valley and the failure of diversity initiatives. *International Journal of Critical Diversity Studies*, *1* (1), 58–79. doi: 10.13169/intecritdivestud.1.1.0058
977. Ukachukwu, C.C., Iheriohamma, E.B.J. (2013). The effect of cultural diversity on employee productivity in work organizations in Port Harcourt, Nigeria. *International Journal of Development and Management Review, 8* (1), 32–49. doi: 10.4314/IJDMR.V8I0
978. Urbancová, H., Čermáková, H., Vostrovská, H. (2016). Diversity management in the workplace. *Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis*, *64* (3), 1083–1092. doi: 10.11118/actaun201664031083
979. Urbaniak, B. (2014). Zarządzanie różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *3–4* (98), 63–78.
980. Urbaniak, B. (2017). Kolorowe zarządzanie zasobami ludzkimi – o czym mówimy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi, 6* (119), 9–19.
981. Urbaniak, B. (2018). Polskie i brytyjskie doświadczenia w zarządzaniu starzejącymi się zasobami pracy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *6* (100), 117–135.
982. Uribe-Bohorquez, M.V., Martínez-Ferrero, J., García-Sánchez, I.M. (2018). Board independence and firm performance: The moderating effect of institutional context. *Journal of Business Research*, *88*, 28–43. doi: 10.1016/j.jbusres.2018.03.005
983. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. Kodeks pracy (Dz.U. 1974, nr 24, poz. 141, z późn. zm.).
984. Vaara, E., Tienari, J., Koveshnikov, A. (2019). From cultural differences to identity politics: A critical discursive approach to national identity in multinational corporations. *Journal of Management Studies*. doi: 10.1111/joms.12517
985. Valls, V., González-Romá, V., Tomás, I. (2016). Linking educational diversity and team performance: Team communication quality and innovation team climate matter. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *89* (4), 751–771. doi: 10.1111/joop.12152

986. Van Dalen, H.P., Henkens, K., Schippers, J. (2010). Productivity of older workers: Perceptions of employers and employees. *Population and Development Review*, *36* (2), 309–330. doi: 10.2307/25699062
987. Van der Lippe, T., Jager, A., Kops, Y. (2006). Combination pressure: The paid work-family balance of men and women in European countries. *Acta Sociologica*, *49* (3), 303–319. doi: 10.1177/0001699306067711
988. Van Dijk, H., Van Engen, M.L., Van Knippenberg, D. (2012). Defying conventional wisdom: A meta-analytical examination of the differences between demographic and job-related diversity relationships with performance. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *119* (1), 38–53. doi: 10.1016/j.obhdp.2012.06.003
989. Van Hoye, G., Van Hooft, E.A., Lievens, F. (2009). Networking as a job search behaviour: A social network perspective. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *82* (3), 661–682. doi: 10.1348/096317908X360675
990. Van Knippenberg, D., De Dreu, C.K., Homan, A.C. (2004). Work group diversity and group performance: an integrative model and research agenda. *Journal of Applied Psychology*, *89* (6), 1008–1022. doi: 10.1037/0021-9010.89.6.1008.
991. Van Knippenberg, D., Mell, J.N. (2016). Past, present, and potential future of team diversity research: From compositional diversity to emergent diversity. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, *136*, 135–145. doi: 10.1016/j.obhdp.2016.05.007
992. Van Knippenberg, D., Nishiii, L.H., Dwertmann, D.J. (2020). Synergy from diversity: Managing team diversity to enhance performance. *Behavioral Science Policy*, *6* (1), 75–92. doi: 10.1353/bsp.2020.0007
993. Van Knippenberg, D., Schippers, M.C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, *58* (1), 515–541. doi: 10.1146/annurev.psych.58.110405.085546
994. Vangen, S., Winchester, N. (2014). Managing cultural diversity in collaborations: A focus on management tensions. *Public Management Review*, *16* (5), 686–707. doi: 10.1080/14719037.2012.743579
995. Vasconcelos, M., Cardonha, C., Gonçalves, B. (2018). Modeling epistemological principles for bias mitigation in AI systems: an illustration in hiring decisions. *Proceedings of the 2018 AAAI/ ACM Conference on AI, Ethics, and Society, AIES' 18* (s. 323–329). New Orlean. doi: 10.1145/3278721.3278751
996. Velasco, M., Sansone, C. (2019). Resistance to diversity and inclusion change initiatives: Strategies for transformational leaders. *Organization Development Journal*, *37* (3), 9–20.
997. Vertovec, S. (2007). Super-diversity and its implications. *Ethnic and Racial Studies*, *30* (6), 1024–1054. doi: 10.1080/01419870701599465

998. Villadóniga, R.J.C. (2020). Unstable places. Modern-day slavery of the 21st century in the strawberry sector in Huelva in Spain. *Migraciones Internacionales*, *11* (4), 1–18. doi: 10.33679/rmi.v1i1.1858
999. Villanueva-Flores, M., Valle, R., Bornay-Barrachina, M. (2017). Perceptions of discrimination and distributive injustice among people with physical disabilities. *Personnel Review*, *46* (3), 680–698. doi: 10.1108/PR-04-2015-0098
1000. Vollero, A., Siano, A., Palazzo, M., Amabile, S. (2020). Hoftsede's cultural dimensions and corporate social responsibility in online communication: Are they independent constructs? *Corporate Social Responsibility and Environmental Management*, *27* (1), 53–64. doi: 10.1002/csr.1773
1001. Von Bergen, C.W., Soper, B., Foster, T. (2002). Unintended negative effects of diversity management. *Public Personnel Management*, *31* (2), 239–251. doi: 10.1177/009102600203100209
1002. Von der Pütten, A.M., Krämer, N.C. (2012). A survey on robot appearances. W: *Proceedings of the Seventh Annual ACM/IEEE International Conference on Human-Robot Interaction – HRI '12* (s. 267–268). Boston: Association for Computing Machinery. doi: 10.1145/2157689.2157787
1003. Vora, D., Lee, M., Fitzsimmons, S., Pekerti, A., Lakshman, C., Raheem, S. (2019). Multiculturalism within individuals: A review, critique, and agenda for future research. *Journal of International Business Studies*, *50* (4), 499–524. doi: 10.1057/s41267-018-0191-3
1004. Vorauer, J.D., Main, K.J., O'Connell, G.B. (1998). How do individuals expect to be viewed by members of lower status groups? Content and implications of meta-stereotypes. *Journal of Personality and Social Psychology*, *75* (4), 917–937. doi: 10.1037/0022-3514.75.4.917
1005. Voznyuk, I. (2020). *Ukraińscy specjaliści branży IT na polskim rynku pracy*. Repozytorium Uniwersytetu Jagiellońskiego. Pobrano 24 sierpnia 2021: https://ruj.uj.edu.pl/xmlui/handle/item/248774
1006. Waight, J., Madera, J.M. (2011). Diversity training: Examining minority employees' organizational attitudes. *Worldwide Hospitality and Tourism Themes*, *3* (4), 365–376. doi: 10.1108/17554211111162471
1007. Walczak, W. (2011). Zarządzanie różnorodnością jako podstawa budowania potencjału kapitału ludzkiego organizacji. *E-Mentor*, *3* (40), 11–19.
1008. Walkowiak, E. (2021). Neurodiversity of the workforce and digital transformation: The case of inclusion of autistic workers at the workplace. *Technological Forecasting and Social Change*, *168*, 120–739.
1009. Wang, J. (2009). Networking in the workplace: Implications for women's career development. *New Directions for Adult and Continuing Education*, *2009* (122), 33–42. doi: 10.1002/ace.332

1010. Wang, J., Cooke, F.L., Huang, W. (2014). How resilient is the (future) workforce in China? A study of the banking sector and implications for human resource development. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, *52* (2), 132–154. doi: 10.1111/1744-7941.12026
1011. Wang, Y., Kim, S., Rafferty, A., Sanders, K. (2020). Employee perceptions of HR practices: A critical review and future directions. *The International Journal of Human Resource Management*, *31* (1), 128–173. doi: 10.1080/09585192.2019.1674360
1012. Wangann, K.F. (2017). Badania nad zielonym zarządzaniem zasobami ludzkimi. Stan według współczesnej wiedzy. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *6* (119), 21–39.
1013. Warszewska-Makuch, M., Mockałło, Z. (2019). *Obciążenia i bariery w karierach kobiet versus mężczyzn*. Warszawa: Centralny Instytut Ochrony Pracy – Państwowy Instytut Badawczy.
1014. Warwas, I. (2016). Postawy wobec aktywności zawodowej starszych pracowników: perspektywa pracodawców. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, *39* (1), 107–122.
1015. Warwas, I. (2017). Zarządzanie wiekiem w Polsce – stan i perspektywy rozwoju. *Polityka Społeczna*, *4* (517), 33–38.
1016. Warwas, I. (red.). (2019). *Oblicza zarządzania różnorodnością w Polsce*. Łódź: Wydawnictwo Nieoczywiste.
1017. Warwas, I., Sołtys, A. (2018). Koncepcje i praktyki zarządzania wiekiem jako obszar zarządzania różnorodnością. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *2* (121), 9–22.
1018. Wasilczuk, J.E. (2015). Płeć a motywacje przedsiębiorcze oraz podejmowane przez mikro przedsiębiorców decyzje zarządcze. *Problemy Zarządzania*, *4* (56), 115–130. doi: 10.7172/1644-9584.56.7
1019. Web of Knowledge. (2020). Pobrano 12 grudnia 2020: https: // apps-1webofknowledge-1com
1020. Weber, M. (2002). *Gospodarka i społeczeństwo*. Warszawa: PWN.
1021. Wells, J.E., Aicher, T.J. (2013). Follow the leader: A relational demography, similarity attraction, and social identity theory of leadership approach of a team's performance. *Gender Issues*, *30* (1–4), 1–14. doi: 10.1007/s12147-013-9112-8
1022. Welsch, W. (1999). Transculturality: the changing form of cultures today. *The Internationality of National Literatures in Either America: Transfer and Transformation, 1*, 287–308.
1023. Wesolowski, M.A., Mossholder, K.W. (1997). Relational demography in supervisor-subordinate dyads: Impact on subordinate job satisfaction, burnout, and perceived procedural justice. *Journal of Organizational Behavior*, *18* (4), 351–362.

1024. Wexley, K.N., Alexander, R.A., Greenawalt, J.P., Couch, M.A. (1980). Attitudinal congruence and similarity as related to interpersonal evaluations in manager-subordinate dyads. *Academy of Management Journal*, *23* (2), 320–330. doi: 10.2307/255434
1025. Whitehouse, G. (1990). Unequal pay: A comparative study of Australia, Canada, Sweden and the UK. *Labour Industry: A Journal of The Social and Economic Relations of Work*, *3* (2–3), 354–371. doi: 10.1080/10301763.1990.10669092
1026. Widerszal-Bazyl, M. (2008). Sposoby ograniczania stresu starszych pracowników (2). *Bezpieczeństwo Pracy. Nauka i Praktyka*, *7–8* (442–443), 6–9.
1027. Wiktorowicz, J., Warwas, I. (red.). (2017). *Utrzymanie w zatrudnieniu pracowników dojrzałych. Warunki do wdrożenia modelu STAY w małych i średnich przedsiębiorstwach*. Łódź. Pobrano 8 grudnia 2020: http://stay.uni.lodz.pl/zal/STAY_raport_diagnostyczny.pdf
1028. Wilczyński, W.J. (2020). Naród i nacjonalizm we współczesnej wojnie kulturowej. *Przegląd Geopolityczny*, *31*, 58–76.
1029. Wiley, M., Eskilson, A. (1982). The interaction of sex and power base on perceptions of managerial effectiveness. *Academy of Management Journal*, *25* (3), 671–677. doi: 10.2307/256089
1030. Wilkołaska-Żuromska, K. (2019, 8 czerwca). RPO: kobiet w spółkach jest za mało. *Rzeczpospolita*. Pobrano 8 grudnia 2020: https://www.rp.pl/Rzecz-o-prawie/306089993-RPO-kobiet-w-spolkach-jest-za-malo.html
1031. Wilton, L.S. (2015). *Diversity stigma and diversity credits: The positive and negative consequences of race and gender diversity for companies and employees*. Doctoral dissertation, Rutgers University-Graduate School, New Brunswick.
1032. Wilton, L.S., Bell, A.N., Vahradyan, M., Kaiser, C.R. (2020). Show don't tell: diversity dishonesty harms racial/ethnic minorities at work. *Personality and Social Psychology Bulletin*, *46* (8), 1171–1185. doi: 10.1177/0146167219897149
1033. Winkelmann-Gleed, A. (2012). Retirement or committed to work? *Employee Relations*, *34* (1), 80–90. doi: 10.1108/01425451211183273
1034. Winters, M.F., (2014). From diversity to inclusion: An inclusion equation. W: B. Ferdman, B.R. Deane (Eds.), *Diversity at work: The practice of inclusion* (s. 205–228). JosseyBass.
1035. Wiszowaty, M.M. (2016). Sprawiedliwość ślepa czy wrażliwa na kolory? Akcja afirmatywna a zasada równości w najnowszym orzecznictwie Sądu Najwyższego Stanów Zjednoczonych dotyczącym preferencji rasowych przy ubieganiu się o przyjęcie na studia. *Gdańskie Studia Prawnicze*, *35*, 481–500.
1036. Wiśniewska, S. (2016). Zarządzanie różnorodnością kulturową – aspekt teoretyczno-praktyczny. *Zarządzanie Zasobami Ludzkimi*, *3–4* (110–111), 9–24.

1037. Włodarczyk, K. (2019). Praktyki polskich firm na rzecz poprawy jakości życia w miejscu pracy. *Przedsiębiorczość i Zarządzanie*, *20* (10), 355–370.
1038. Wodzyńska, K. (2016). Udział kobiet w organach zarządczych i nadzorczych spółek w świetle wybranych teorii. *Studia i Prace Kolegium Zarządzania i Finansów*, *150*, 167–183.
1039. Woetzel, J., Madgavkar, A., Ellingrud, K., Labaye, E., Devillard, S., Kutcher, E., Manyika, J., Dobbs, R., Krishnan, M. (2015). *The power of parity: how advancing women's equality can add $12 trillion to global growth*. McKinsey Global Institute. Pobrano 12 stycznia 2020: https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/how-advancing-womens-equality-can-add-12-trillion-to-global-growth
1040. Wojtaszczyk, K. (2016). Przynależność generacyjna jako determinanta postaw wobec pracy. Stereotypy a rzeczywistość. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, *39* (1), 29–40.
1041. Wojtczuk-Turek, A. (2017). Kreowanie różnorodności w pracy poprzez transgresję jej granic – analiza efektu mediacji i moderacji. *Organizacja i Kierowanie*, *3* (177), 25–44.
1042. Women in Digital. (2020). Komisja Europejska. Pobrano 8 grudnia 2020: https://ec.europa.eu/digital-single-market/en/women-ict
1043. Women in the digital age. (2018). Komisja Europejska. doi: 10.2759/526938
1044. Women in Work Index. (2019). PricewaterhouseCoopers. Pobrano 5 maja 2020: https://www.pwc.pl/pl/media/2019/2019-03-05-pwc-raport-women--in-work-index-2019.html
1045. Women on Boards: Commission proposes 40% objective. (2012, October 14). Komisja Europejska. Pobrano 5 maja 2020: https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_12_1205
1046. World Economic Forum. (2020). *Network Readiness Index 2000. Benchmarking the Future of the Network Economy*. Pobrano 3 sierpnia 2020: https://networkreadinessindex.org
1047. World Health Organization. (2016). *What is gender*? Pobrano 13 maja 2020: https://www.who.int/gender-equity-rights/understanding/gender-definition/en/
1048. Wrzesniewski, A., Schwartz, B., Cong, X., Kane, M., Omar, A., Kolditz, T. (2014). Multiple types of motives don't multiply the motivation of West Point cadets. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the United States of America*, *111* (30), 10990–10995. doi: 10.1073/pnas.1405298111
1049. Wu, G., Zhao, X., Zuo, J., Zillante, G. (2019). Effects of team diversity on project performance in construction projects. *Engineering, Construction and Architectural Management*, *26* (3), 408–423. doi: 10.1108/ECAM-05-2018-0220

1050. Wziątek-Staśko, A. (2019). Różnorodność pokoleniowa pracowników a preferowany model kultury organizacyjnej. *Acta Universitatis Lodziensis. Folia Oeconomica*, *4* (343), 85–101. doi: 10.18778/0208-6018.343.06
1051. Xu, Y.J. (2008). Gender disparity in STEM disciplines: A study of faculty attrition and turnover intentions. *Research in Higher Education*, *49* (7), 607–624. doi: 10.1007/s11162-008-9097-4
1052. Yanaprasart, P. (2016). Managing language diversity in the workplace: between 'one language fits all' and 'multilingual model in action'. *Universal Journal of Management*, *4* (3), 91–107. doi: 10.13189/ujm.2016.040302
1053. Yang, J., Matz-Costa, C. (2018). Age diversity in the workplace: The effect of relational age within supervisor–employee dyads on employees' work engagement. *The International Journal of Aging and Human Development, 87* (2), 156–183. doi: 10.1177/0091415017709798
1054. Zabel, K.L., Baltes, B.B., Finkelstein, L., Truxillo, D., Fraccaroli, F., Kanfer, R. (2015). Workplace intervention effectiveness across the lifespan. W: L.M. Finkelstein, D.M. Truxillo, F. Fraccaroli, R. Kanfer (Eds.), *Facing the challenges of a multi-age workforce. A use-inspired approach* (s. 209–229). New York: Routledge.
1055. Zacher, H., Kooij, D.T.A. M., Beier, M.E. (2018). Active aging at work. *Organizational Dynamics, 47* (1), 37–45. doi: 10.1016/j.orgdyn.2017.08.001
1056. Zacher, H., Rudolph, C.W., Baltes, B.B. (2019). An invitation to lifespan thinking. W: B. Baltes, C. Rudolph, H. Zacher (Eds.), *Work across the lifespan* (s. 1–14). Elsevier Academic Press. doi: 10.1016/B978-0-12-812756-8.00001-3
1057. Zajac, E.J., Golden, B.R., Shortell, S.M. (1991). New organizational forms for enhancing innovation: The case of internal corporate joint ventures. *Management Science*, *37* (2), 170–184. doi: 10.1287/mnsc.37.2.170
1058. Zając, C. (2011). Źródła powstawania więzi personalnych w grupach kapitałowych jako ważnego elementu kapitału społecznego. *Acta Universitatis Nicolai Copernici Ekonomia, 42* (1), 161–168.
1059. Zając, C., Bąk-Grabowska, D. (2016). Strategiczne zarządzanie zasobami ludzkimi w grupach kapitałowych w świetle badań empirycznych. *Zarządzanie i Finanse*, *14* (2), 473–188.
1060. Zakrzewska, I. (2015). Zarządzanie pracownikami w dojrzałym wieku. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów: Problemy, Innowacje, Projekty*, *3* (37), 163–167. doi: 10.5604/01.3001.0009.4656
1061. Zakrzewska-Bielawska, A. (2013). Zasobowe uwarunkowania koopetycji w przedsiębiorstwach high-tech. *Przegląd Organizacji, 2*, 3–8.
1062. Zalata, A.M., Ntim, C., Aboud, A., Gyapong, E. (2019). Female CEOs and core earnings quality: new evidence on the ethics versus risk-aversion puzzle. *Journal of Business Ethics*, *160* (2), 515–534. doi: 10.1007/s10551-018-3918-y

1063. Zaleśna, A. (2018). Oczekiwania potencjalnych kandydatów do pracy wobec przyszłego pracodawcy w świetle koncepcji CSR. *Edukacja Ekonomistów i Menedżerów*, *47* (1), 175–189. doi: 10.5604/01.3001.0012.1426
1064. Zanoni, P., Janssens, M., Benschop, Y., Nkomo, S. (2010). Guest editorial: Unpacking diversity, grasping inequality: Rethinking difference through critical perspectives. *Organization*, *17* (1), 9–29.
1065. Zawojski, P. (2017). Posthumanizm, czyli humanizm naszych czasów. *Kultura i Historia*, *32*, 88–96.
1066. Zenger, T.R., Lawrence, B.S. (1989). Organizational demography: The differential effects of age and tenure distributions on technical communication. *Academy of Management Journal*, *32* (2), 353–376. doi: 10.2307/256366
1067. Zengin, A., Pye, S.R., Cook, M.J., Adams, J.E., Wu, F.C.W., O'Neill, T.W., Ward, K.A. (2016). Ethnic differences in bone geometry between White, Black and South Asian men in the UK. *Bone*, *91*, 180–185. doi: 10.1016/j.bone.2016.07.018
1068. Zhou, H. (2014). Piecing together the 'workplace multilingualism' jigsaw puzzle. *Multilingua*, *33* (1–2), 233–242. doi: 10.1515/multi-2014-0010
1069. Ziemiański, P., Stankiewicz, K. (2012). Wybrane determinanty kształtowania się stereotypów dotyczących pracowników w wieku 55. *Przedsiębiorstwo we Współczesnej Gospodarce – Teoria i Praktyka*, *2*, 55–64.
1070. Zimmer, L. (1988). Tokenism and women in the workplace: The limits of gender-neutral theory. *Social Problems*, *35* (1), 64–77. doi: 10.2307/800667
1071. Zinczuk, B. (2016). Percepcja zjawiska dyskryminacji przez pracowników polskich przedsiębiorstw w świetle wyników badań własnych. *Marketing i Rynek*, *23* (3), 1098–1108.
1072. Zulu, P.S., Parumasur, S.B. (2009). Employee perceptions of the management of cultural diversity and workplace transformation. *SA Journal of Industrial Psychology*, *35* (1), 49–57. doi: 10.4102/sajip.v35i1.426
1073. Zwiech, P. (2010). Dyskryminacja kobiet na rynku pracy w Polsce. *Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Studia i Prace Wydziału Nauk Ekonomicznych i Zarządzania*, *20*, 271–287.

Spis tabel

Tabela 1.1. Wyniki przeglądu literatury 15
Tabela 1.2. Schemat postępowania. 19
Tabela 1.3. Akty prawne i konwencje prawne związane z rozwojem koncepcji różnorodności pracowników 23
Tabela 1.4. Założenia normatywnych i nienormatywnych tożsamości demograficznych 38
Tabela 2.1. Popularne obszary badawcze dotyczące różnorodności pracowników ze względu na płeć realizowane w latach 2010–2020 71
Tabela 5.1. Praktyki zarządzania różnorodnością pracowników 199
Tabela 5.2. Efekty różnorodności na poziomie jednostki, grupy i organizacji 220
Tabela 5.3. Efekty inicjatyw na rzecz różnorodności 226

Spis rysunków

Rys. 1.1. Geneza koncepcji zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi 26
Rys. 4.1. Etapy procesu systematycznego przeglądu publikacji 153
Rys. 4.2. Obszary badawcze dotyczące kulturowego zróżnicowania pracowników 173
Rys. 5.1. Model zarządzania różnorodnością kulturową według Coxa (1991) 203
Rys. 5.2. Model praktyk zarządzania różnorodnością według Kossek, Lobel i Brown. 205
Rys. 5.3. Model zarządzania zróżnicowanym potencjałem kompetencyjnym pracowników 210
Rys. 5.4. Model zarządzania zróżnicowanymi zasobami ludzkimi

w organizacji 213
Rys. 5.5. Model moderacji efektów zarządzania różnorodnością pracowników 217
Rys. 5.6. Zamierzone efekty inicjatyw na rzecz różnorodności pracowników 224
Rys. 5.7. Postrzegane sygnały i niezamierzone efekty wdrażanych praktyk . . 231
Rys. 5.8. Model efektywności praktyk zarządzania różnorodnością 234
Rys. 5.9. Moderatory kontekstowe 237
Rys. 5.10. Czynniki oddziaływające na wdrażanie praktyk 239
Rys. 5.11. Praktyki wdrażane i postrzegane 239

Załącznik Publikacje z bazy Web of Science 1990–2020

Autor	Słowa kluczowe	Metoda	Wnioski
Koncepcja różnorodności i równości w kontekście uwarunkowań kulturowych kraju			
Klarsfeld i in., 2019	Płeć, różnorodność, równość, polityka społeczna, społeczeństwo wielokulturowe	Przegląd literatury	Dominacja „zachodniej" perspektywy kulturowej w badaniach nad różnorodnością. Trzeba tworzyć koncepcję różnorodności pracowników kontekstualnie i kulturowo wrażliwą. Takie podejście może dostarczyć bardziej precyzyjnych wyjaśnień w zakresie stanu badań różnorodności. Badania są konieczne przede wszystkim w niedostatecznie zbadanych kontekstach kulturowych. Ramy teoretyczne głównego nurtu nie mogą być traktowane jako uniwersalne. Potrzeba tworzenia i weryfikacji kontekstualnie osadzonych teorii
Moore, 2015	Zarządzanie międzykulturowe, płeć, kultura narodowa, Niemcy, Wielka Brytania, rekontekstualizacja, zarządzanie pomocnicze	Jakościowe etnograficzne, „płeć" w kontekście niemieckim i brytyjskim, obserwacje uczestniczące, wywiady, badania materiałów archiwalnych	Znaczenie „rodzimych kategorii" w kulturze narodowej. Potrzeba rekontekstualizacji kategorii w zarządzaniu różnorodnością kulturową. Menedżerowie i pracownicy podświadomie ulegają wpływom rodzimych kategorii. Badacze zaobserwowali rekontekstualizację kulturowo niemieckiej kategorii (płeć) w kontekście brytyjskim

Kim i in., 2015	Zarządzanie różnorodnością, kultura zdominowana przez mężczyzn, Korea, zaangażowanie, wydajność	Badanie ilościowe, wywiady w dużych firmach (Korea), wywiady z HR, wykorzystanie kwestionariusza ankiety według Mor Barak i in. (1998), kwestionariusza zaangażowania (Meyer i in., 1993) oraz miary efektywności według House i in. (2004)	Teoria tożsamości społecznej w kontekście kultury narodowej. Rola takich kategorii jak płeć, narodowość i pochodzenie etniczne. Różnice ze względu na płeć w postrzeganiu zarządzania różnorodnością pracowników i zaangażowania organizacyjnego. Znaczenie kultury Korei zdominowanej przez mężczyzn. Kobiety bardziej przychylnie postrzegają praktyki na rzecz różnorodności. Praktyki mają pozytywny wpływ na zaangażowanie organizacyjne pracowników, co jest ważnym odkryciem. Podobne są obserwacje z Japonii (Magoshi i Chang, 2009). Wniosek – praktyki na rzecz różnorodności mogą być skuteczne w krajach azjatyckich, w których dominują mężczyźni
Mehng i in., 2019	Płeć, Korea, zarządzanie różnorodnością, kultury Wschodu, wydajność organizacji, męska kultura	Mieszane, jakościowe, ilościowe, wywiady z menedżerami HR oraz dane z bazy danych KISLINE	Kultura narodowa i płeć. Organizacje koreańskie, w których jest duży odsetek kobiet, osiągają gorsze wyniki. Znaczenie kultury koreańskiej (mężczyźni mają więcej władzy i wyższy status niż kobiety). Kobiety mają gorszy dostęp informacji i udziału w procesach decyzyjnych. Różnorodność płci może negatywnie wpływać na wyniki organizacyjne, ale jest to mniej prawdopodobne w organizacjach, które kładą nacisk na perspektywę równości płci i walkę z dyskryminacją
Hutchings i in., 2016	Wartości kulturowe, kultura narodowa, zarządzanie międzynarodowe, wartości społeczne, kobiety, kariera, płeć, menedżer, Sri Lanka	Ilościowe (kwestionariusz ze skalami: sprawiedliwości wobec obcokrajowców, oporu wobec obcokrajowców, zainteresowania pracą międzynarodową)	Uprzedzenia wobec kobiet z krajów rozwijających się zatrudnianych na stanowiskach kierowniczych w organizacjach w innych krajach. Kobiety z krajów rozwijających się doświadczają licznych barier w karierze międzynarodowej. Napotykają podwójne wyzwania: bycie obcokrajowcem i kobietą. Kobiety-menedżerowie, pracując w obcym kraju, czują się niepewnie, szczególnie w kontekstach bardzo odległych kulturowo, w kwestiach roli i pozycji kobiet w środowisku zawodowym i pozazawodowym

Przenoszenie modeli zarządzania z jednej kultury do drugiej			
Chen i Miller, 2010	Kultura Wschodu, kultura Zachodu, globalny menedżer, zarządzanie międzykulturowe, wartości chińskiej kultury narodowej, kompetencje	Teoretyczny – dyskusyjny, krytyczne studia nad zarządzaniem	Sukces Chin i zmiana pozycji. Zachód już nie przewodzi Wschodowi, lecz spotyka się ze Wschodem. Kultura Wschodu i Zachodu są tak odległe w wielu swoich filozofiach i praktykach, że praktycznie niemożliwe jest, aby jedno społeczeństw kopiowało drugie. Konieczność zastosowania w działaniach modelu łączącego obie kultury, odnoszącego się do ich najlepszych praktyk. Przykład założyciela firmy Acer
Graen, 2012	Kultura Wschodu, kultura Zachodu, globalny menedżer, edukacja menedżerów MBA	Ilościowe, raporty opisujące rozwój 369 chińskich menedżerów w chińsko-amerykańskich spółkach w Szanghaj-Pudong	Rola przygotowania menedżerów do zarządzania międzynarodowego. Konieczność przekraczania granic akulturacji z dzieciństwa, kształtowania postawy szacunku dla innych kultur. Budowanie międzykulturowych partnerstw opartych na wzajemnym zaufaniu, szacunku. Zaangażowanie w międzykulturowe twórcze rozwiązywanie problemów. Działanie na rzecz konstruowania trzeciej kultury w różnych operacjach. Potrzebni są liderzy świadomi różnorodności, odkrywający sposoby budowania partnerstwa międzykulturowego i współpracy (znaczenie międzykulturowej psychologii pracy)

Edukacja menedżerska			
Hardy i Tolhurst, 2014	Wartości kulturowe i uczenie się menedżerów, style uczenia się, kultura narodowa, inteligencja kulturowa	Przegląd literatury	Synteza badań nad kulturą i przekonaniami epistemologicznymi. Dominacja zachodniego sposobu myślenia, konieczność opracowania programów uczących wrażliwości kulturowej. Kształtowanie globalnego umysłu. Ważne są tu: 1) związki kultury i stylów uczenia się (krytyka podejścia Hofstedego), badanie wartości kulturowych z indywidualnej perspektywy oraz poznawanie preferencji dotyczących stylów uczenia się; 2) inteligencja kulturowa i wartości kulturowe. Uczący się są z różnych kultur i mają różne oczekiwania wobec doświadczeń związanych z nauką. Poznawanie, w jaki sposób kultura kształtuje przekonania epistemologiczne nauczycieli i uczących się oraz strategie uczenia i współdziałania w edukacji menedżerskiej
Ramburuth i Welch, 2005	Menedżer globalny, międzykulturowe kompetencje studentów, różnorodność kulturowa, globalna edukacja w zarządzaniu	Mieszane: ilościowe, jakościowe; świadomość kulturowa studentów w różnorodnych grupach (kraj, język, doświadczenia zagraniczne)	Wyniki badań dotyczące kompetencji kulturowych w zróżnicowanych grupach studentów wskazują na konieczność budowania strategii rozwijania kompetencji międzykulturowych oraz stosowania dodatkowych narzędzi, jak audyty różnorodności, narzędzia samoświadomości i świadomości innych. Zrozumienie, jak kultura jednej osoby wpływa na inną, poznawanie innych kultur i krajów

Mukherjee i Pyne, 2016	Różnorodność kulturowa, społeczna odpowiedzialność, indyjska filozofia i perspektywy, przywództwo, wartości, niekonwencjonalna nauka	Teoretyczny, dyskusyjny	Filozofia zarządzania. Krytyka głównego nurtu edukacji menedżerskiej. Potrzeba rozwijania holistycznej perspektywy w edukacji poprzez wprowadzenie niekonwencjonalnego i alternatywnego uczenia się, zgodnie z zaleceniami filozofa Tagoreana. Zmiany w społeczeństwie dzięki takiej edukacji. Promowanie kultury, która sprzyja rozwojowi intelektualnemu, społecznemu i kulturowemu w społeczności globalnej. Niekonwencjonalne uczenie się, np. od natury; praktyki kontemplacji, pouczające rozmowy; integrowanie osiągnieć sztuki, literatury, muzyki czy teatru w celu osiągnięcia doskonałości przywódczej. Spostrzeżenia z literatury i mądrości z tradycji wschodnich i zachodnich kultur i filozofii, dzielenie się doświadczeniami. Wnioski zarówno ze wschodnich, jak i zachodnich doświadczeń
Egan i Bendick, 2008	Kompetencje, menedżer, edukacja, inteligencja kulturowa, zarządzanie międzykulturowe i międzynarodowe	Teoretyczny, przegląd literatury, krytyka kształcenia menedżerów w szkołach biznesu	Krytyczna rola kompetencji kulturowych. Trzeba wyposażyć menedżerów w wiedzę o tym, jak działają różnice kulturowe, a tym samym, jak przekształcić kompetencje kulturowe w przewagę konkurencyjną. Identyfikacja umiejętności zarządzania kulturą w środowisku biznesowym, wskazówki, jak doskonalić edukację menedżerską. Kompetencje na poziomie indywidualnym, grupowym i organizacyjnym
Efekty zarządzania różnorodnością kulturową w globalnych organizacjach			
Mathews, 2010	Zarządzanie różnorodnością, kompetencje kulturowe, zarządzanie publiczne, USA	Teoretyczny, przegląd literatury	Wykorzystanie modelu Coxa (1991) w zarządzaniu. Kulturowa kompetencja rozumiana jako etniczna kompetencja, np. wgląd w problem klientów. Rola polityki wzmacniania silnych stron kulturowych, równe szanse dla wszystkich pracowników. Reagowanie na zmiany w otoczeniu, programy doskonalenia pracowników i szkolenia, ankiety dotyczące oceny programów zarządzania różnorodnością

Jaeger i in., 2016	Konwergencja, rozbieżność, wartości kierownicze, wartości kultury narodowej, globalizacja, organizacje globalne, współpraca z kulturą otoczenia, efektywność	Teoretyczny, przegląd literatury ,	Zarządzanie międzykulturowe w kontekście zbieżności i rozbieżności w przypadku działania korporacji. Większość badaczy zakłada homogeniczność kultury w obrębie narodu (np. Tung, 2008). Obserwuje się istnienie wewnątrzkrajowego zróżnicowania wartości wśród menedżerów w jednym kraju. Menedżerowie pracujący pod wpływem czynników globalizacji mają bardziej globalny zestaw wartości niż kierownicy z firm lokalnych
Vangen i Winchester, 2014	Różnorodność kultur organizacyjnych, zawodowych, narodowych, efektywność, korzyści ze współpracy, paradoks kulturowy, konflikt, negocjacje	Jakościowe – wywiady, wgląd teoretyczny wyłaniający się w badaniu, spotkania i wywiady nagrywane, analiza tekstu	Kultura odnosi się do „zwyczajowych sposobów bycia i działania” partnerów, które wynikają z odmiennych kultur zawodowych, organizacyjnych i narodowych, do których należą. Paradoks kulturowy. Różnorodność kulturowa jest zarówno źródłem stymulacji, kreatywności i nagród, jak i konfliktów dotyczących wartości, zachowań, praktyk i przekonań. W ramach współpracy organizacji z otoczeniem i między pracownikami istnieć może zbiór różnych kultur. Jeśli konflikty nie są przewidywane, zarządzane, może to prowadzić do obniżenia wydajności, rezygnacji z pracy lub aktywnych destrukcyjnych zachowań
Richard i i in., 2004	Model Coxa, zarządzanie różnorodnością, efekty, rasa, płeć, różnorodność kadry kierowniczej, innowacyjność	Ilościowe, dane od specjalistów HR w amerykańskich bankach	Pozytywne związki między innowacyjnością a różnorodnością rasową, płciową. Związek między różnorodnością kulturową a wynikami jest złożony. Wyjaśnienie relacji różnorodność-wydajność zależy od ogólnego poziomu różnorodności w zespole zarządzającym oraz od czynników sytuacyjnych, w których działa zespół

Dwyer i in., 2003	Różnorodność kulturowa (płeć), kultura organizacyjna, wydajność, strategia	Badanie ilościowe, kwestionariusz ankiety w bankach	Pozytywne relacje różnorodności płci i rasy w zespołach zarządzających i wśród pozostałej kadry kierowniczej z wydajnością i wynikami banków. Skutki różnorodności płci na poziomie zarządzania są moderowane przez strategiczną orientację firmy, kulturę organizacyjną i/lub wielowymiarowe interakcje między tymi zmiennymi
Kultura narodowa i różnorodność kulturowa pracowników w organizacjach			
Scholz, 2012	Kultura narodowa, różnorodność w zespole, korzyści, talenty, USA	Ilościowe, kwestionariusz ankiety, skale: inteligencji kulturowej (Ang i Inkpen, 2008), jakości pracy zespołowej i wydajności zespołu (Hoegl i Gemuenden, 2001), kultury według Hofstedego	Rola różnorodności kulturowej w zespołach branży kreatywnej w przemyśle gier komputerowych. Przyjęto, że talent oznacza posiadanie wysokiej inteligencji kulturowej. Utalentowani kulturowo pracownicy mogą w rekrutacji maskować swoje pochodzenie kulturowe. Inteligencja kulturowa przynosi korzyści dla zespołów zajmujących się pracami twórczymi, ale nie analitycznymi. Z uwagi na specyfikę kultury w IT, w tzw. analitycznym środowisku pracy, firmy dążące do optymalizacji zarządzania talentami powinny szukać pracowników inteligentnych kulturowo do kreatywnych projektów (projektant gier, animator czy menedżer społeczności, specjalista ds. jakości). Inteligencja kulturowa nie wydaje się mieć znaczącego wpływu na jakość pracy zespołowej wśród osób na stanowiskach analitycznych
Groutsis i in., 2014	Talent, emigracja, dostosowanie, rozwój zagranicznych utalentowanych pracowników, zarządzanie międzykulturowe, ekspatriant z własnej inicjatywy, wykwalifikowany migrant	Teoretyczny, przegląd literatury	Znaczenie dostosowania pracowników zagranicznych w nowym kraju, w szczególności ekspatriantów z własnej inicjatywy, wykwalifikowanych migrantów. W procesie dostosowania ważna jest dynamika i złożoność zjawiska kultury i jej wielopoziomowość: makro, mezzo i mikro. Wskazano na konsekwencje tworzenia zróżnicowanych kulturowo miejsc pracy i rolę modeli międzykulturowych: uniwersalnych i emicznych (Tatli i Özbilgin, 2012)

Islam, 2012	Kultura, historia, Brazylia, grupy etniczne, język, Ameryka Łacińska, zarządzanie lokalne, globalnie, lokalnie	Teoretyczny, przegląd literatury	Rosnące interakcje transgraniczne wymagają podejścia hybrydowego w zarządzaniu różnorodnością kulturową. Przykładem są brazylijskie korporacje wielonarodowe, które przyjmują amerykańskie praktyki menedżerskie, nie tracąc przy tym własnej autentyczności z zachowaniem brazylijskiej tradycji. Łączenie kultur lokalnych i globalnych odgrywa ważną rolę w zarządzaniu brazylijskich rytuałów kulturowych
Loosemore i in., 2012	Różnorodność kulturowa, rasizm, dyskryminacja, teoria tożsamości społecznej, Australia	Badania ilościowe, kwestionariusz ankiet, ocena praktyk zarządzania różnorodnością	Ocena zarządzania różnorodnością kulturową (pochodzenie etniczne, kraj pochodzenia, język, religia, płeć, wiek, wykształcenie) w branży budowlanej w Australii. Wniosek: praktyki zarządzania różnorodnością kulturową mogą mieć skutek odwrotny od zamierzonego. Brak zaangażowania naczelnej kadry. Zalecenie monitorowania, raportowania zwrotu z inwestycji, oceny skuteczności podejmowanych inicjatyw. Potrzeba kształcenia językowego, wdrażania projektów sprzyjających integracji. Dla uzyskania korzyści trzeba wykorzystać osiągnięcia teorii tożsamości społecznej. Większość menedżerów rozmawia z pracownikami z innych grup etnicznych, pracownicy zamykają się w grupach wyznaczanych przez ich tożsamość

Loosemore i in., 2011	Różnorodność kulturowa, zarządzanie, bezpieczeństwo, rasizm, dyskryminacja, Australia	Ilościowe, kwestionariusz ankiety (1155 pracowników budowlanych i 180 menedżerów)	Zarządzanie różnorodnością w branży budowlanej w Australii. Ogólnie większość pracowników i menedżerów jest zadowolona z istnienia różnorodności kulturowej w organizacji. Dostrzega się negatywne strony: zagrożenie bezpieczeństwa (problemy z komunikacją pracowników, nieznajomość języka) oraz zjawisko dyskryminacji ze względu na pochodzenie pracowników. Zagrożenia są wyraźniej dostrzegane wśród pracowników niż menedżerów. Normalizacja negatywnych form interakcji międzykulturowych ujawnia pesymistyczne nastawienie menedżerów do różnorodności kulturowej. Polityka i programy dotyczące różnorodności kulturowej nie są postrzegane przez menedżerów jako priorytetowe. Niektórzy postrzegają plany działań afirmatywnych jako dyskryminujące i niesprawiedliwe
Fenwick i in., 2011	ZZL, zarządzanie różnorodnością, grupy etniczne, kultura, zarządzanie różnorodnością kulturową	Ilościowe, kwestionariusz ankiety (D'Netto i Sohal, 1999) skierowany do menedżerów HR (950 organizacji produkcyjnych w Australii)	Pytanie: czy poziom zarządzania różnorodnością uległ poprawie w sektorze wytwórczym od poprzedniego badania (1999)? Wyniki: 119 organizacji produkcyjnych wskazało, że nastąpiły pozytywne zmiany w zarządzaniu różnorodnością. Nadal istnieje wiele możliwości ulepszeń, zwłaszcza w obszarze rekrutacji. Pracodawcy cenią różnorodność i dostrzegają korzyści z niej

Sartorius i in., 2012	Afryka, wymiar kulturowy, zarządzanie zasobami ludzkimi, Mozambik, „ubuntu”	Mieszana, kwestionariusz ankiety, opis przypadku	Hybrydowe podejście do zarządzania różnorodnością kulturową na poziomie międzynarodowej korporacji działającej w Mozambiku. Nie ma uniwersalnego rozwiązania problemów z ZZL, a wiele zachodnich teorii nie ma zastosowania w krajach o odmiennej kulturze. Krytyka pomiaru kultury narodowej według modelu Hofstedego. Wyniki badań jakościowych wskazują, że trzeba modyfikować teorie ZZL, aby uwzględnić różnorodność kulturową. Pomiar kultury narodowej jest złożony, trudny do konceptualizacji i skalowania (Shenkar, 2001). Dla oceny kultury narodowej ważne jest badanie pierwotnych i wtórnych cech różnorodności kulturowej
Abdullah, 2010	Malezja, grupy etniczne, zarządzanie różnorodnością kulturową	Jakościowe wywiady z menedżerami	Znaczenie zarządzania różnorodnością kulturową w Malezji. Wpływ różnorodności kulturowej w Malezji na biznes i strategie biznesu. Rola międzykulturowej harmonii w etnicznie zróżnicowanych grupach pracowników. Rola komunikacji organizacji z otoczeniem, ocena kultury z wykorzystaniem modelu Hofstedego. Wyniki wskazują na przypisywanie dużej roli wrażliwości na różnice kulturowe w korporacji. Wyniki mogą mieć charakter deklaratywny
Dereli, 2010	Zarządzanie różnorodnością kulturową, Turcja, model Coxa	Teoretyczny, przegląd literatury	Coraz większa różnorodność w grupie stanowisk kierowniczych i specjalistycznych w firmach tureckich działających w krajach Azji Środkowej. Rośnie znaczenie zarządzania różnorodnością pracowników. Konieczność wdrażania praktyk ZZL na rzecz respektowania innych. Zarządzanie różnorodnością daje pozytywne efekty. Rozważania oparte są na modelu Coxa. Kluczową rolę ma wrażliwość kulturowa

Zulu i Parumasur, 2009	Afryka Południowa, zarządzanie różnorodnością	Mieszane, ilościowe: kwestionariusz ankiety, opinie 1259 pracowników w zakresie zarządzania różnorodnością kulturową i transformacją, wywiady z menedżerami, studia przypadków	Program transformacji w RPA przyczynił się do zmian w sferze politycznej i gospodarczej, ale nie na rynku pracy. Wyniki badań wskazują na konieczność poprawy sytuacji w obszarze zarządzania różnorodnością kulturową i transformacją w miejscu pracy, potrzebę pilnej interwencji rządu, zmian legislacyjnych. Przepisy dotyczące równouprawnienia nie są respektowane. Podobnie jest z programami na rzecz zarządzania różnorodnością (rasa i płeć). Firmy mają obowiązek raportowania danych dotyczących równości w zatrudnieniu, postępów w promowaniu grup, które wcześniej znajdowały się w niekorzystnej sytuacji w RPA. Jest to fikcją. Niewiele zmieniło się od 1994 r.
Różnorodność klientów i różnorodność pracowników / Imigranci na rynku pracy			
Pain, 2017	Rosja, wielokulturowość, różnorodność kulturowa, zarządzanie różnorodnością kulturową, stosunki etniczno-polityczne, uczestnictwo obywatelskie, konflikty etniczne	Mieszane, badania ilościowe i jakościowe dotyczące relacji między różnymi grupami etnicznymi w trzech rosyjskich miastach	Zarządzanie różnorodnością kulturową w Rosji w zarządzaniu publicznym (administracja publiczna) w kontekście zarządzania konfliktami etnicznymi. Pojęcie zarządzania różnorodnością kulturową jest analizowane poprzez porównanie z różnymi modelami politycznymi, takimi jak „tygiel”, „wielokulturowość” i „międzykulturowość”. Porównanie rosyjskich i zagranicznych doświadczeń w zapobieganiu, regulacji i zarządzaniu konfliktami etnicznymi

Bouncken i in., 2018	Zarządzanie różnorodnością, migracja siły roboczej, łańcuch zysków z usług, analiza ilościowa, teoria tożsamości społecznej, opieka zdrowotna, Niemcy	Badania ilościowe, kwestionariusz ankiety, wpływ różnorodności pracowników na możliwości usługowe i satysfakcję pracowników, satysfakcja pacjentów, konflikty	W Niemczech z uwagi na starzenie się społeczeństwa rośnie zapotrzebowanie na usługi medyczne. Brak wystarczającej liczby lekarzy. Zagraniczni lekarze migrują do Niemiec, aby wypełnić lukę. Umiędzynarodowienie zwiększa różnorodność kulturową pracowników szpitali. Wyniki – różnorodność siły roboczej ma negatywny pośredni wpływ na satysfakcję pracowników z pracy, a tym samym na produktywność. Brakuje praktyk zarządzania różnorodnością. W szczególności brak świadomości najwyższego kierownictwa
Kokovikhin i in., 2017	Rynek pracy, popyt na pracowników z Rosji i mniejszości narodowych w Czechach, zarządzanie różnorodnością kulturową, produkt, rynek	Mieszana, wywiady ustrukturyzowane z dyrektorami HR, analiza dokumentów organizacyjnych	Wpływ procesów demograficznych i różnic międzykulturowych wśród pracowników na praktykę zarządzania personelem w Republice Czeskiej i obwodzie swierdłowskim, opracowanie modelu zarządzania różnorodnością międzykulturową w miejscu pracy. Identyfikacja podejść i praktyk DM w Czechach i Federacji Rosyjskiej. Wpływ mniejszości narodowych na rozwój różnorodności międzykulturowej na rynkach i wzrost popytu na nowe produkty i usługi. Wniosek – kadra kierownicza nie ma kompetencji w zakresie zarządzania różnorodnością międzykulturową, ale jednocześnie zdaje sobie sprawę z wagi problemów

Samnani i in., 2012	Strategia akulturacji, akulturacja, kultura, dobrostan, tożsamość kulturowa	Teoretyczny, przegląd literatury	Rosnące umiędzynarodowienie społeczeństwa. Potrzeba strategii akulturacji na podstawie założeń teorii dysonansu poznawczego. Rola tożsamości kulturowej i jej znaczenie dla poziomu dobrostanu psychicznego (asymilacja, oddzielanie się). Wnioski dotyczą roli odczuwanego dysonansu poznawczego w akulturacji dla dobrostanu psychicznego, budowania sieci społecznych i zdolności do zatrudnienia. Osoby, które integrują się, mają więcej kontaktów i lepsze zdolności do zatrudnienia. Praktyki ZZL powinny zachęcać do integracji poprzez wspieranie środowiska uwzględniającego różnorodność
Różnorodność wiekowa w kontekście kultury narodowej			
Li i in., 2011	Kultura narodowa, zarządzanie różnorodnością, ROA, wiek, efektywność, Chiny, Wschód, Hofstede, międzynarodowe korporacje, teoria zasobowa, wydajność	Badania ilościowe, analiza danych z raportów dotyczących firm ubezpieczeniowych działających na chińskim rynku	Zarządzanie wiekiem a kultura. Wpływ zróżnicowania wiekowego pracowników na wyniki firm międzynarodowych. Zmienne kontekstowe: poziom dywersyfikacji rynku firm, kraj pochodzenia. Istotny związek między zróżnicowaniem wiekowym a rentownością firm wywodzących się ze społeczeństw zachodnich, ale nie firm ze społeczeństw Azji Wschodniej. Związek między różnorodnością demograficzną a wydajnością firm ubezpieczeniowych jest moderowany przez kulturę narodową

Różnorodność językowa w organizacji			
Yanaprasart, 2016	Różnorodność i integracja, modele zarządzania różnorodnością językową, język w organizacji, strategie językowe, wielojęzyczny model, włączanie kulturowe, miejsce pracy	Badania jakościowe, wywiady częściowo ustrukturyzowane z pracownikami różnych szczebli w międzynarodowych, wielojęzycznych zespołach w Szwajcarii, analiza dokumentów i raportów	Wzrost różnorodności językowej na wszystkich poziomach siły roboczej w Szwajcarii. Język jako bariera w kształtowaniu inkluzywnych organizacji. Konieczne jest równoważenie potrzeb dywergencji (złożoność, różnorodność, różnice) i konwergencji (spójność, jednolitość, standaryzacja). „Jeden język" ogranicza kreatywność i kształtuje monokulturę biznesową. Wielojęzyczny model daje wielość perspektyw. Autorzy ocenili wpływ każdego z modeli zarządzania różnorodnością językową (jeden język, wielojęzyczność). Postrzeganie języka przez kluczowych aktorów ma wpływ na ich ideologie dotyczące wyboru języka. Wielojęzyczność w Szwajcarii postrzega się jako atut, pomimo wysokiego kosztu związanego z tym zarządzaniem
Park, 2020	Zarządzanie różnorodnością, komunikacja międzykulturowa, Korea, Singapur	Ilościowe, raporty z badań, krytyczny przegląd literatury	Konsekwencje zarządzania różnorodnością z perspektywy przekładu kulturowego. Badanie koreańskich menedżerów w korporacji w Singapurze. Rola polityki przekładu i ideologiczny charakter ocen kulturowych. Stosowanie w tłumaczeniach kulturowo obciążonych praktyk językowych. Gramling (2016) jako podstawa analizy mechanizmów ideologicznych. Tendencja koreańskich menedżerów do unikania wypowiadania swoich opinii, szczególnie przeciwko przełożonym, działała na ich niekorzyść. Takie zachowanie było negatywnie postrzegane przez współpracowników i menedżerów w Singapurze, mimo rzekomo wdrożonej polityki inkluzywności zarządzania różnorodnością i zachęcania do bycia sobą

Modele pomiaru kultury narodowej			
Herrera i in., 2011	GLOBE, zarządzanie różnorodnością, wartości kulturowe, przywództwo, zespół, ocena zarządzania różnorodnością	Ilościowe, kwestionariusz ankiety: 225 pracujących studentów	Związek między postawami wobec zarządzania różnorodnością a preferencjami kulturowymi wśród pracujących studentów. Kolektywizm jest silnie skorelowany z pozytywną percepcją działań na rzecz zarządzania różnorodnością w miejscu pracy (rekrutacja, szkolenia). Przywództwo zorientowane na ludzi jest pozytywnym predykatorem preferencji dla kultury kolektywnej. Promowanie takiej kultury wiąże się z lepszą oceną praktyk na rzecz różnorodności. Organizacje muszą skupić się nie tylko na strategicznym wymiarze polityk na rzecz różnorodności, ale także na normach i wartościach kulturowych
Peterson, 2007	Model Hofstedego, zarządzanie międzykulturowe, wartości kulturowe, historia kultury, kultura, badanie kultury	Teoretyczny, przegląd literatury, podejście krytyczne do dorobku Hofstedego	Ograniczenia w obszarze badań międzykulturowych, krytyka dorobku Hofstedego, wskazanie obszarów wymagających dalszych badań. Konieczna jest większa wrażliwość, wskazano na obszary ryzyka analizy kulturowej
Imigranci na rynku pracy i akulturacja / Pedagogika i edukacja międzykulturowa			
Gómez-Hurtado i in., 2018	Zarządzanie szkołą, uczniowie, imigranci, zarządzanie różnorodnością kulturową, przywództwo edukacyjne, kulturowa pedagogika	Jakościowe, wywiady częściowo ustrukturyzowane wywiady z dyrektorami szkół w Andaluzji	Rosnąca migracja. Rola przywództwa edukacyjnego wrażliwego na różnorodność kulturową uczniów i nauczycieli w Hiszpanii. Negatywna percepcja różnorodności uczniów przez dyrektorów szkół (źródło problemów). Dominacja modelu zarządzania opartego na asymilacji i kompensacji. Dyrektorzy nie postrzegają siebie jako liderów zarządzania różnorodnością i praktykują zbiurokratyzowane zarządzanie, brak społecznej integracji. Potrzeba wdrożenia przywództwa edukacyjnego, rozwoju integracyjnej kultury zawodowej, tworzenie sieci współpracy i docenianie zróżnicowania. Rola kulturowej pedagogiki

Carrasco i in., 2017	Pluralizm kulturowy, praktyki dydaktyczne, edukacja migrantów, Hiszpania, Andaluzja	Jakościowe, wywiady w części ustrukturyzowane z nauczycielami w Andaluzji	Badanie postrzegania przez nauczycieli zarządzania różnorodnością kulturową. Nauczyciele postrzegają zarządzanie różnorodnością kulturową jako marginalny problem, nienależący do praktyki pedagogicznej. Problemy adaptacji uczniów są problemami uczniów, pedagogów szkolnych i innych pedagogów. Konieczność poprawy sytuacji, potrzeba włączenia kompetencji międzykulturowych do wstępnego i ustawicznego kształcenia nauczycieli. Inkluzja zaczyna się na poziomie edukacji
Gonzalez-Falcon i in., 2016	Różnorodność kulturowa, studenci imigranci, wychowawcy, model interwencji, Hiszpania, Huelva	Badania jakościowe, analiza dokumentów, wywiady w części ustrukturyzowane z doradcami edukacyjnymi	Doradcy edukacyjni mają pomagać w zarządzaniu różnorodnością w szkołach, ale napotykają trudności. Podmioty edukacyjne kwestie związane z różnorodnością kulturową w szkołach traktują jako problem sporadyczny, nienależący do obowiązków szkolnych i innych członków społeczności edukacyjnej. Negatywne podejście podmiotów edukacyjnych do różnorodności kulturowej w szkołach
Hue i Kennedy, 2012	Mniejszość etniczna, doświadczenie międzykulturowe, wrażliwość międzykulturowa, zarządzanie różnorodnością, Hongkong	Badania jakościowe, wywiady w części ustrukturyzowane z nauczycielami	Poglądy nauczycieli w Hongkongu na temat międzykulturowych doświadczeń uczniów z mniejszości etnicznych i zaspokajanie różnorodnych potrzeb edukacyjnych uczniów. Nauczyciele rozwijają poczucie wrażliwości międzykulturowej, promują kulturową wrażliwość na różnorodność i wzmacniają więź między domem a szkołą. Angażują się w międzykulturowy proces, uczą się kultury uczniów i analizują istotne przesłanki leżące u podstaw wrażliwości kulturowej. Pozytywne aktywne działania nauczycieli na rzecz inkluzji kulturowo zróżnicowanych uczniów

Garcia i Lopez, 2005	Różnorodność kulturowa, CSR, uniwersytet, projekty, program edukacji międzykulturowej, segregacja, Hiszpania	Teoretyczny, przegląd literatury	Wskazanie na konieczność zapobiegania segregacji osób z różnych kultur w hiszpańskim systemie edukacji. Podejście do różnorodności kulturowej w hiszpańskich uniwersytetach jest niewystarczające w odniesieniu do potrzeb studentów i nauczycieli. Konieczne jest szersze podejście edukacyjne. Należy zmieniać nastawienie, kształtować pozytywne nastawienie do różnorodności i integracji, podkreślać innowacje w ramach międzykulturowych projektów, a dopiero potem realizować bardziej zaangażowane i złożone projekty



Dr hab. Anna Rakowska – profesor Uniwersytetu Marii Curie-Skłodowskiej w Lublinie, kierownik Katedry Kapitału In... Ekonomicznym. Autorka lub współautorka ... zainteresowania badawcze oscylują wok... a szczególnie doskonalenia kompetencj... zróżnicowanymi zasobami ludzkimi w organizacji. Od 2002 roku członek Amerykańskiej Akademii Zarządzania, członek Komisji Ekonomii Zarządzania PAN Oddział w Lublinie. Aktywnie uczestniczy w komitetach redakcyjnych czasopism naukowych polskich i zagranicznych (zastępca redaktora w „Human Management Systems"; członek Rady Programowej w „International Journal of Management and Enterprise Development"). Kierownik grantów badawczych zorientowanych na doskonalenie zarządzania kompetencjami pracowników. Autorka ekspertyz dla praktyki z zakresu zarządzania zasobami ludzkimi.

Autorka podjęła się naświetlenia interesującego i niezmiernie aktualnego problemu. Książkę można ocenić wysoko zarówno z uwagi na warsztat naukowy, jak i ze względu na to, że może ona potencjalnie zainteresować i przyciągnąć bardzo różnych czytelników – w tym naukowców, praktyków biznesu, a także osoby studiujące. Praca zakorzeniona jest w tradycji badań dotyczących zarządzania zasobami ludzkimi, zawiera jednak liczne wątki interdyscyplinarne, co czyni ją szczególnie interesującą. Publikacja ta stanowi doskonałe dopełnienie dorobku Autorki i zarazem pokazuje jej biegłość w opisywanej tematyce.

Prof. dr hab. Beata Glinka, Uniwersytet Warszawski

Autorka podkreśla, iż różnorodność zasobów ludzkich może być rozpatrywana zarówno w ujęciu teoretycznym, jak i praktycznym oraz uwzględnia różne perspektywy, tj. całej organizacji, zespołów i pracowników. [...] Cel, czyli „[...] identyfikacja najważniejszych nurtów badawczych i teorii zarządzania różnorodnością zasobów ludzkich w organizacji" oraz wskazanie, „w jakim kierunku, wobec obserwowanych zmian społecznych, problemów cywilizacyjnych, migracyjnych i kulturowych może się rozwijać teoria różnorodności", został osiągnięty. Problematyka [...] jest aktualna i ważna w świetle wyzwań stojących przed współczesnymi przedsiębiorstwami, zaś monografia wypełnia istniejącą lukę poznawczą w polskim piśmiennictwie z zakresu zarządzania.

Prof. dr hab. Aleksy Pocztowski, Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie

UMCS
WYDAWNICTWO

wydawnictwo.umcs.eu

9 788322 795323